



**VALORACIÓN DE LA EMPRESA  
INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE REDES INTELIGENTES LTDA.**

**ELABORADO POR  
ALEYDA ESTHER MORENO RODRIGUEZ  
ANGELA ANDREA RODRIGUEZ GIRALDO  
JULIETT VANESA RIVERA SUAREZ**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
BOGOTÁ, D.C.  
2017**

**VALORACIÓN DE LA EMPRESA  
INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE REDES INTELIGENTES LTDA.**

**ELABORADO POR  
ALEYDA ESTHER MORENO RODRIGUEZ  
ANGELA ANDREA RODRIGUEZ GIRALDO  
JULIETT VANESA RIVERA SUAREZ**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN  
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**WILLIAM DÍAZ HENAO  
DIRECTOR DE TRABAJO GRADO**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA FINANCIERA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
BOGOTÁ, D.C.  
2017**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bogotá, D.C., 28 Abril de 2017

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	1
1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	2
1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL.....	2
1.1.1 Nombre de la empresa.....	2
1.1.2 Tipo de empresa. ....	2
1.1.3 Ubicación. ....	2
1.1.4 Tamaño.....	2
1.1.5 Visión. ....	2
1.1.6 Misión.....	2
1.1.7 Objetivos Estratégicos.....	2
1.1.8 Ventajas competitivas. ....	3
1.1.9 Análisis de la industria.....	3
1.1.10 Servicios y productos. ....	4
1.2 EL MERCADO .....	5
1.2.1 Tamaño del Mercado. ....	5
1.3 DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA. ....	8
1.3.1 Participación de la empresa y de la competencia en el mercado.....	9
1.4 PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS. ....	10
1.4.1 Diagrama del proceso. ....	11
1.4.2 Equipos e Instalaciones. ....	12
1.4.3 Capacidad instalada.....	12
1.4.4 Manejo de Inventarios. ....	13
1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	13
1.5.1 Organigrama de la empresa.....	13
1.5.2 Información de sueldos y salarios .....	14
2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2.1 JUSTIFICACIÓN.....	15
2.2 OBJETIVOS.....	16

2.2.1	General. ....	16
2.2.2	Específicos. ....	16
2.3	MARCO REFERENCIAL .....	17
2.3.1	Entorno económico .....	17
2.3.2	Diagnostico financiero .....	17
2.3.3	Costo de capital.....	18
2.3.4	Modelaje financiero .....	18
2.3.5	Costos .....	19
2.3.6	Gestión basada en el valor.....	20
2.3.7	Evaluación de proyectos .....	20
2.3.8	Planeación financiera. ....	21
2.4	DIAGNÓSTICO.....	21
2.4.1	Análisis cualitativo.....	21
2.4.1.1	Entorno Económico.....	21
2.4.1.6	Industria. ....	25
2.4.1.8	Empresa.....	25
2.4.1.9	Administración y Gerencia. ....	26
2.4.2	Análisis cuantitativo.....	26
3	METODOLOGIA.....	38
3.1	Recolección de información y entendimiento de la empresa .....	38
3.2	Diagnóstico financiero.....	39
3.3	Definición de estrategias de generación de Valor.....	39
3.4	Diseño, desarrollo y validación del modelo financiero en Excel.....	40
4	RESULTADOS .....	42
4.1	ESTRATEGIAS.....	42
4.2	SUPUESTO MACROECONÓMICOS .....	44
4.3	SUPUESTOS EMPRESA .....	44
4.3.1	Supuestos ventas.....	45
4.3.2	Proyección balance general, estado de resultados y flujo de efectivo. 45	
4.4	VALOR DE LA EMPRESA.....	59
4.5	CONCLUSIONES CON BASE EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS SIMULACIONES.....	62

5	CONCLUSIONES .....	63
6	RECOMENDACIONES .....	64
7	BIBLIOGRAFÍA .....	65

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Participación de los 10 principales jugadores en actividades especializadas para la construcción de edificios en el país. ....	9
Tabla 2 Cuadro de sueldos.....	14
Tabla 3 Indicador de Inversión de Obras Civiles (IIOC), según tipos de construcción (pagos) Variación porcentual anual y contribución a la variación 2013/III - 2012/III.....	24
Tabla 4 Balance General 2012 – 2016 .....	28
Tabla 5 Estado de Resultados 2012 – 2016 .....	30
Tabla 6 Flujo de Caja.....	31
Tabla 7 Estrategias .....	42
Tabla 8 Rotación cartera sector .....	43
Tabla 9 Rotación cartera histórico Industria Comercializadora De Redes Inteligentes Ltda.....	43
Tabla 10 Proyección de inversión construcción Locales Comerciales Industria Comercializadora De Redes Inteligentes Ltda. ....	44
Tabla 11 Indicadores macroeconómicos. ....	44
Tabla 12 Indicadores del sector. ....	44
Tabla 13 Valores supuestos para la empresa.....	45
Tabla 14 Valores supuestos ingresos operacionales.....	45
Tabla 15 Flujo de caja libre sin aplicar estrategias. ....	46
Tabla 16 Flujo de caja libre aplicando estrategia de construcción de locales. ....	47
Tabla 17 Flujo de caja libre con estrategias de recuperación de cartera. ....	48
Tabla 18 Flujo de caja libre con estrategias de recuperación de cartera más construcción de locales.....	49
Tabla 19 Estado de resultado proyectados sin estrategias aplicadas.....	51
Tabla 20 Estado de resultado proyectados aplicando estrategia de construcción de locales.....	52
Tabla 21 Estado de resultado proyectados aplicando estrategia de descuento y construcción de locales para mejoramiento de rotación de cartera. ....	53
Tabla 22 Estado de resultado proyectados aplicando estrategia de descuento para mejoramiento de rotación de cartera. ....	54
Tabla 23 Balance General proyectado sin estrategias aplicadas.....	55
Tabla 24 Balance General proyectado con proyecto de construcción de locales. ....	56
Tabla 25 Balance general proyectado aplicando estrategia de descuento para mejoramiento de rotación de cartera. ....	57
Tabla 26 WACC y VPN con estrategia 90 Días Cartera .....	59
Tabla 27 WACC y VPN con estrategia Proyecto Construcción .....	60
Tabla 28 WACC y VPN con estrategia Unificada (Proyecto Construcción y Cartera 90 días).....	61

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Lanzamientos – Dinámica Regional. ....	5
Ilustración 2 Participación del área aprobada, según destinos 88 municipios marzo de 2016.....	6
Ilustración 3 Participación de los 10 principales jugadores en actividades especializadas para la construcción de edificios en el país. ....	10
Ilustración 4 Ubicación de la sede principal y bodega de la compañía .....	12
Ilustración 5 Distribución del balance general en millones de pesos. ....	27
Ilustración 6 Comportamiento de Razón Corriente y Prueba Ácida .....	32
Ilustración 7 Crecimiento en las ventas. ....	33
Ilustración 8 Indicadores de Actividad.....	33
Ilustración 9 Indicadores de Rentabilidad .....	34
Ilustración 10 ROA-ROE .....	35
Ilustración 11 Indicadores de Endeudamiento .....	36
Ilustración 12 Palanca de crecimiento – PDC.....	36
Ilustración 13 Árbol DuPont .....	38
Ilustración 14 Flujo de caja sin estrategias .....	47
Ilustración 15 Flujo de caja construcción de locales .....	48
Ilustración 16 Flujo de caja recuperación de cartera.....	49
Ilustración 17 Flujo de caja recuperación de cartera más construcción de locales	50



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de Procesos .....	11
Figura 2 Organigrama de la empresa .....	13
Figura 3 Evolución de la participación de los servicios públicos en el PIB total 2000-2009.....	22
Figura 4 Participación porcentual en el PIB Nacional año 2012pr Precios Corrientes .....	24

## LISTA DE ANEXOS

Anexo No. 1 Carta de Autorizaciónde.....	1165
Anexo No. 2 Tabla Análisis de Sensibilidad .....	65

## GLOSARIO

**APALANCAMIENTO:** En sentido general puede definirse el Apalancamiento como el fenómeno que surge por el hecho de la empresa incurrir en una serie de cargas o erogaciones fijas, operativas y financieras, con el fin de incrementar al máximo las utilidades de los propietarios. Como es lógico suponer, mientras mayores sean esas cargas fijas, mayor será el riesgo que asume la empresa y por lo tanto, también será mayor la rentabilidad esperada como consecuencia de ello. En este caso el riesgo se relaciona con la posibilidad de que en un momento determinado la empresa quede en imposibilidad de cubrir esas cargas fijas y deba asumir, por lo tanto, pérdidas elevadas debido al "efecto de palanca".<sup>1</sup>

Tipos de Apalancamiento:

- El apalancamiento operativo: Surge de la existencia de costos y gastos fijos de operación y se define como la capacidad de la empresa de utilizar dichas cargas fijas con el fin de incrementar al máximo el efecto que un incremento en las ventas puede tener sobre las UAI. Por lo tanto, el Apalancamiento Operativo como medida, muestra el impacto de un cambio en las ventas sobre las UAI (La utilidad antes de intereses e impuestos o utilidad operativa).<sup>2</sup>
- El apalancamiento financiero: Surge de la existencia de las cargas fijas financieras que genera el endeudamiento y se define como la capacidad de la empresa de utilizar dichas cargas fijas con el fin de incrementar al máximo el efecto que un incremento en la UAI puede tener sobre la utilidad por acción. Por lo tanto, el Apalancamiento Financiero como medida, muestra el impacto de un cambio en la UAI sobre la UPA.<sup>3</sup>
- Apalancamiento Total: El grado de apalancamiento total mide el impacto de un cambio en las ventas sobre la utilidad por acción o la utilidad neta.<sup>4</sup>

**DIAGNOSTICO FINANCIERO Y ESTRÁTEGICO:** Permite determinar las eventuales necesidades de reestructuración operativa o financiera que requiera la empresa con el fin de incrementar su valor lo cual queda plasmado en su Plan Financiero o Plan de Desarrollo y cuyo efecto monetario se traduce en unas proyecciones financieras. Financiero o Plan de Desarrollo y cuyo efecto monetario se traduce en unas proyecciones financieras.<sup>5</sup>

**COSTO DE CAPITAL:** El costo medio ponderado del capital (WACC) es la medida ponderada de las tasas esperadas de rendimiento después de impuestos de las

---

<sup>1</sup> GARCÍA SERNA, Oscar León. Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones 4ª Edición. Medellín, 2009

<sup>2</sup> GARCÍA SERNA, op. cit, p. Glosario

<sup>3</sup> GARCÍA SERNA, op. cit, p. Glosario

<sup>4</sup> GARCÍA SERNA, op. cit, p. Glosario

<sup>5</sup> GARCÍA SERNA, Oscar León. Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA 1ª Edición. Medellín, 2003

diversas fuentes de capital de una empresa. El costo de capital es la rentabilidad mínima esperada para que la empresa no destruya valor la máxima esperada por los inversionistas.

Siendo un poco más estrictos en la definición se puede decir que el WAAC es:

“El costo promedio ponderado del capital se define como la suma de los costos ponderados de la deuda ( $K_i$ ) y el equity ( $K_e$ ), donde los pesos corresponden con la importancia relativa de cada tipo de capital en la estructura de capital de la empresa y los costos de la deuda y el equity son el promedio esperado del retorno requeridos por los inversores como un incentivo para comprometer fondos”.<sup>6</sup>

EBITDA: Es la utilidad operativa que se obtiene antes de descontar las depreciaciones y amortizaciones de gastos pagados por anticipado.

Es la producción bruta de caja, o simplemente la caja bruta, que se destina, después de cubrir los impuestos, a la atención del servicio a la deuda (abono a capital y pago de intereses), al reparto de utilidades, a la inversión en capital de trabajo y al apoyo a la financiación de inversiones en activos fijos.<sup>7</sup>

EVA: Economic Value Added, es un modelo conceptualmente similar al contable, con la diferencia de que los cargos financieros incluyen el costo de todos los activos y no únicamente los financiados con deuda. Es decir, que considera el costo del patrimonio de los propietarios.<sup>8</sup>

FLUJO DE CAJA LIBRE: Es el flujo de caja que la empresa deja disponible para los acreedores financieros y los socios. Según el propósito, el FCL proyectado se puede presentar de dos formas diferentes, con propósito de valoración o con otros propósitos.<sup>9</sup>

GERENCIA DEL VALOR: Por Gerencia del Valor (GDV), se entenderá la serie de procesos que conducen al alineamiento de todos los funcionarios con el direccionamiento estratégico de la empresa de forma que cuando tomen decisiones ellas propendan por el permanente aumento de su valor.<sup>10</sup>

INDUCTOR DE VALOR: Aspecto asociado con la operación del negocio que por tener relación causa efecto con su valor, permite explicar el porqué de su aumento o disminución como consecuencia de las decisiones tomadas.<sup>11</sup>

---

<sup>6</sup> BIERMAN Jr, Harold. An Introduction to Accounting and Managerial Finance: A Merger of Equals, World Scientific Publishing Company. Singapur, 2010

<sup>7</sup> GARCÍA SERNA, op. cit, p. Glosario

<sup>8</sup> GARCÍA SERNA, op. cit, p. Glosario

<sup>9</sup> GARCÍA SERNA, op. cit, p. Glosario

<sup>10</sup> GARCÍA SERNA, op. cit, p. Glosario

<sup>11</sup> GARCÍA SERNA op. cit, p. Glosario

**PRODUCTIVIDAD DEL ACTIVO FIJO:** Refleja la eficiencia en el aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa y se expresa como la capacidad de generar ingresos dada una determinada inversión en dichos activos.<sup>12</sup>

**VALOR AGREGADO:** Para los propietarios no es, pues, más que el que pregonaba el Objetivo Básico Financiero de la Empresa, por cierto definido hace décadas, como que debe ser el aumento del patrimonio o la riqueza de sus accionistas. Así de sencillo y sin embargo en muchas empresas no se vive este objetivo como algo trascendental.<sup>13</sup>

**VALORAR LA EMPRESA:** Para poder determinar si el valor de la empresa se está aumentando o disminuyendo, lo mínimo que se debe tener disponible es una estimación de su valor. Este proceso consiste en elaborar un modelo que permita determinar el eventual efecto que decisiones alternativas podrían tener sobre el valor de la empresa. Este modelo puede utilizarse, igualmente, para determinar el incremento del MVA en relación con el período anterior. Otros propósitos por los que puede realizarse un ejercicio de valoración de la empresa están asociados con transacciones como venta, adquisición, fusión y capitalización, entre otras.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> GARCÍA SERNA, op. cit, p.Glosario

<sup>13</sup> GARCÍA SERNA, op. cit, p.Glosario

<sup>14</sup> GARCÍA SERNA, op. cit, p.Glosario

## RESUMEN

El propósito del presente trabajo es obtener la valoración financiera de la compañía INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE REDES INTELIGENTES LTDA. a través de la creación de un modelo financiero que permita proponer planes de optimización de sus recursos (financieros) con el objetivo de aumentar la generación de valor de la organización para los siguientes 5 años.

Teniendo en cuenta las variables y los supuestos de mayor relevancia, en términos del entorno económico, las expectativas sobre la compañía y el análisis de los estados de resultados de 2012 a 2016, se efectuó la proyección del comportamiento del estado de Pérdidas y Ganancias, Balance General y Flujo de Caja para los próximos 5 años.

Como herramienta de análisis se generó un modelo financiero dinámico que permite valorar la compañía por el método de flujo de caja descontado; como apoyo a dicho análisis se calcularon diferentes indicadores financieros que permiten ampliar el estudio y así generar las recomendaciones pertinentes.

INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE REDES INTELIGENTES LTDA. presenta un alto nivel de endeudamiento apalancado, principalmente, por sus proveedores; en línea con esta condición, la compañía muestra resultados de magnitud inferior sobre la rentabilidad con relación a los montos en el flujo de caja, por lo anterior puede inferirse, de forma inicial, que si bien es un negocio que muestra altos ingresos, al final del ejercicio el valor generado por toda la operación no es representativo, es decir, es una operación que requiere un alto esfuerzo financiero y operativo que culmina en un retorno menor.

De forma preliminar, al analizar los estados financieros de los últimos 5 años, es posible identificar que a pesar de tener gran cantidad de activos su liquidez se está viendo afectada ya que en las cuentas de disponible sólo tiene el 2% y en cartera casi el 22%, por otro lado, deben ser revisados los inventarios con el fin de proponer planes de mejora para el ciclo de efectivo; no menos importante es verificar y validar las fuentes de financiación y el mecanismo para optimizarlas.

**Palabras Clave:** Valoración Financiera, Optimización, Flujo de caja descontado, Generación de Valor, Indicadores Financieros, Inductores de valor, Modelaje Financiero, Supuestos, Proyección, Balance proyectado

## INTRODUCCIÓN

La compañía INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE REDES INTELIGENTES LIMITADA se encuentra dentro del sector eléctrico en la implementación de soluciones para construcciones de importante magnitud; el manejo de cada uno de estos proyectos requiere una gestión eficiente de los recursos pues su suma consolida el resultado al final del ejercicio.

En todas las organizaciones la ausencia de direccionamiento estratégico, gestión financiera y/o gestión del talento humano, podría generar deterioro en los inductores de valor, limitando el crecimiento de la empresa; para el propósito de la valoración de la compañía, el presente análisis se ha enfocado en la información y el comportamiento financiero de la misma, para esto se hizo uso de la información real histórica de INTELRED.

Entendiendo que la gestión de valor adecuada, permite identificar de forma oportuna y acertada las estrategias financieras que deberán ser implementadas para prever y mitigar el impacto de los riesgos relacionados con los procesos internos de INTELRED que hoy puede estar destruyendo valor a la compañía, se desarrolla el presente análisis calculando las proyecciones de los estados de resultados para los siguientes 5 años teniendo en cuenta los indicadores económicos del país y del sector e impactándolos para la construcción de todo el modelo financiero.

Visualizando y entendiendo un poco el giro del negocio de esta compañía es de gran valor tomar y analizar el comportamiento actual de los inductores de valor y así formular una estrategia que les permita atacar cada una de las cuentas base que los componen ya que en su totalidad muestran un impacto importante para el resultado financiero de la compañía y en consecuencia a los accionistas de la misma.

# **1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

## **1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL**

### **1.1.1 Nombre de la empresa.**

INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE REDES INTELIGENTES LTDA.

### **1.1.2 Tipo de empresa.**

Sociedad limitada, dedicada a la instalación de redes eléctricas, a realizar actividades de arquitectura, ingeniería y consultorías de carácter técnico.

### **1.1.3 Ubicación.**

La compañía se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, en la Calle 172 # 22a 72.

### **1.1.4 Tamaño.**

De acuerdo a la Ley 905 de 2004, la compañía se clasifica como Pequeña empresa. A 31 de Diciembre de 2016 registró ventas por \$21'860.738.035,00 y activos por \$15.667.104.798,00. con 320 empleados.

### **1.1.5 Visión.**

En el 2020 continuar siendo una empresa con calidad humana, que innova para ofrecer soluciones y alternativas eléctricas, sostenibles, perdurables y en armonía con la naturaleza y la salud de las personas.

### **1.1.6 Misión.**

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes y demás grupos de interés, a través de la prestación de soluciones de ingeniería eléctrica innovadoras, sostenibles y de alta calidad, que nos lleven a ser reconocidos por nuestro compromiso con las buenas prácticas, el respeto con el medio ambiente y el empeño por crear oportunidades excepcionales que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida de nuestros empleados, sus familias y la comunidad.

### **1.1.7 Objetivos Estratégicos.**

- Crecer financieramente de manera sostenible.
- Diversificar nuestras líneas de negocio y el portafolio de servicios.
- Crear valor a los grupos de interés de manera responsable.



- Fomentar la responsabilidad social con nuestros grupos de interés.
- Gestionar adecuadamente los riesgos.
- Optimizar el uso de recursos en el desarrollo de nuestras actividades.
- Promover el desarrollo integral de los empleados.
- Promover una mejor calidad de vida en las familias y la comunidad.

#### **1.1.8 Ventajas competitivas.**

INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE REDES INTELIGENTES LTDA. como compañía prestadora de servicios en el área de ingeniería Eléctrica y Comunicaciones centra su propuesta de valor agregado en el desarrollo integral de soluciones incorporando la más alta tecnología respaldada totalmente por proveedores nacionales e internacionales mediante acuerdos comerciales de representación y soporte, adicionalmente cuentan con un staff de ingenieros altamente calificados y en permanente actualización que les permite interpretar y solucionar en forma óptima y oportuna las necesidades de los clientes, en conclusión IC INTELRED es una compañía posicionada y diferenciada en el mercado por la experiencia y especialización de su capital humano, calidad en los servicios prestados, respaldo y confianza de compañías de alto nivel en el sector.

#### **1.1.9 Análisis de la industria.**

El sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) suele ser medido con base en el desarrollo de su infraestructura o la penetración de servicios como la telefonía móvil y la banda ancha. En dichos frentes Colombia registra tasas de crecimiento constantes durante los últimos años, lo que le ha valido al país ser reconocido como uno de los líderes latinoamericanos en materia de conectividad y servicios en línea.

Esta ‘revolución’ tecnológica de la que Colombia se ha hecho partícipe durante el último quinquenio ha llevado a que el sector TIC aumente su importancia como una industria transversal que potencia la productividad en buena parte de los sectores económicos más relevantes para el país.

Igualmente, el aumento en materia de ingresos, importaciones y oferta de servicios está generando que año a año la industria TIC gane mayor participación entre las actividades que más aportan al crecimiento económico de la Nación. Por ejemplo, entre 2009 y 2013 el promedio de los ingresos del sector TIC registró un incremento del 48 por ciento, de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Reportes del Ministerio de las TIC y el DANE, hablan de que “con relación a las 53 actividades que le aportan a la economía del país, la actividad correo y telecomunicaciones se encuentra en el noveno lugar dentro del escalafón de las

actividades económicas que más le aportan al producto interno bruto, con una participación del 3,13 por ciento”, al tercer trimestre del 2014.

Cálculos del MinTIC señalan que “la remuneración laboral promedio por persona desde el 2012 al 2015 ha crecido un 23 por ciento sin tener en cuenta el efecto de inflación”. Cifras preliminares a 2013 revelaban que en promedio una persona ocupada en el sector TIC gana mensualmente cerca de 3,1 millones de pesos. Adicionalmente, el sector TIC es promocionado como uno de los únicos capaces de absorber toda la oferta laboral que genera el país. De acuerdo con la Federación Colombiana de la Industria del Software, nada más en dicho sector “el 80 por ciento de los profesionales graduados de carreras TI consiguen en menos de un año un empleo dentro de más de 1.600 empresas de la industria”. Este planteamiento es revalidado por la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones (CCIT), que resalta además que durante el 2013 el sector de telecomunicaciones recuperó una posición privilegiada en la creación de empleo, impulsado en buena parte por la demanda de compañías relacionadas con el desarrollo de software.<sup>15</sup>

#### **1.1.10 Servicios y productos.**

##### **INGENIERIA ELÉCTRICA Y COMUNICACIONES**

Suministro, Instalación, Montaje, Mantenimiento Preventivo y/o Correctivo, Soporte Técnico, Asesoría, Diseño, Proyectos, Interventorías y Soluciones Completas a todo costo:

- Instalaciones Eléctricas Comerciales, Industriales y Residenciales para Baja y Media Tensión.
- Subestaciones, Transformadores, Banco de Condensadores.
- Blindobarras, Tableros de Distribución PRISMA
- Redes Eléctricas Reguladas con Polo a Tierra Aislado.
- Obras Civiles para redes eléctricas, telefónicas y de comunicaciones.
- Automatización y Sistemas de Seguridad.
- Cableado Estructurado Certificado (Redes para Voz y Datos).
- Proyectos, Factibilidades y demás trámites ante las respectivas electrificadoras.
- Equipos de cómputo, servidores, periféricos.
- Switches, Routers, Modems.
- Hardware y Software.
- Sistemas Ininterrumpidos de Potencia, UPS.

---

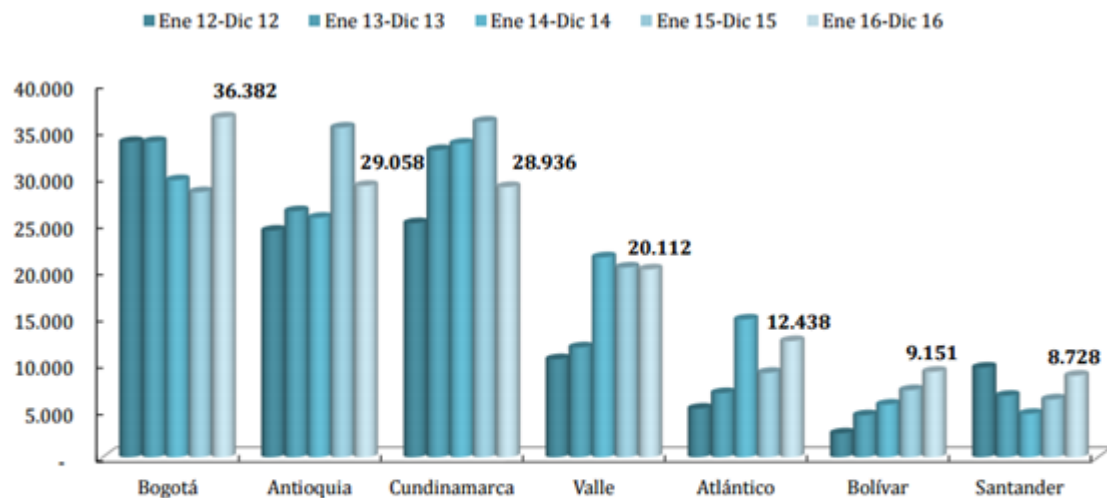
<sup>15</sup> HERNÁNDEZ S, Miguel Angel “¿Qué tanto aporta la industria TIC a la economía nacional?”. {En línea}. {24 abril de 2015} disponible en: (<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15618752>)

## 1.2 EL MERCADO

### 1.2.1 Tamaño del Mercado.

La construcción de vivienda, oficinas, bodegas, comercio, etc., en el país ha tenido un comportamiento creciente en los últimos años, es por esto que el mercado para la implementación de redes eléctricas y comunicaciones para estas edificaciones tiene un comportamiento positivo en Colombia, principalmente en la capital, según puede verse en el informe de CAMACOL sobre el comportamiento de la construcción por regiones.

**Ilustración 1 Lanzamientos – Dinámica Regional.<sup>16</sup>**



Variación anual	Bogotá	Antioquia	Cundinamarca	Valle	Atlántico	Bolívar	Santander
Ene 15-Dic 15 vs. Ene 16-Dic 16	28,2%	-17,7%	-19,5%	-1,0%	37,7%	27,5%	41,1%

Fuente: CAMACOL.

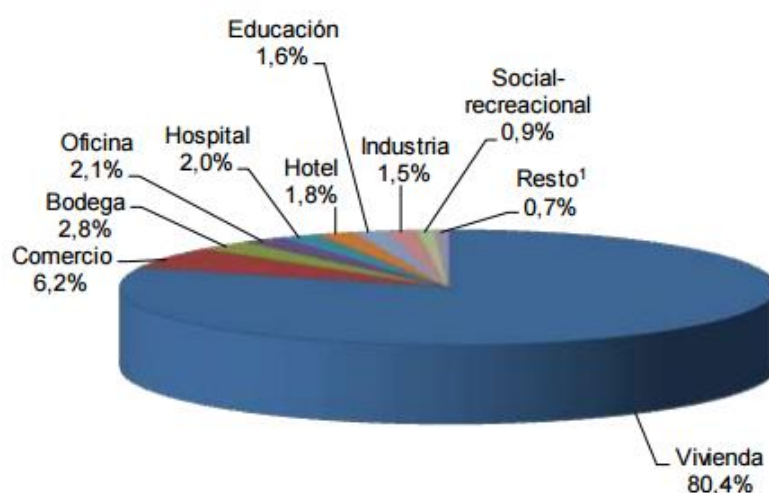
En el cuarto trimestre de 2016, el PIB a precios constantes creció 1,6% con relación al mismo trimestre de 2015. Al analizar el resultado del valor agregado por grandes ramas de actividad, se observa el crecimiento del valor agregado del sector construcción de 3,5%. Este resultado se explica por el aumento de 0,9% en

<sup>16</sup> Departamento de Estudios Económicos y Técnicos "INFORME DE ACTIVIDAD EDIFICADORA". {En línea}. {Febrero de 2017} disponible en: ([http://camacol.co/sites/default/files/secciones\\_internas/IAE%20Febrero\\_0.pdf](http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/IAE%20Febrero_0.pdf))

el subsector de edificaciones y aumento de 5,1% en el subsector de obras civiles.<sup>17</sup>

Profundizando en el segmento que es de interés para INTELRED puede verse la participación del 19,06%, dentro del sector de construcción, de las obras diferentes a vivienda, es allí donde el mercado para la compañía cobra interés y posibilidades de crecimiento para los siguientes años.<sup>18</sup>

### **Ilustración 2 Participación del área aprobada, según destinos 88 municipios marzo de 2016**



Fuente: DANE

**1.2.1.1 Clientes actuales.** Dentro de los clientes más representativos de INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE REDES INTELIGENTES LTDA. Se encuentran los siguientes:

- **Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo, Construcciones Planificadas:**
  - Centro Comercial Centro Mayor Bogotá
  - Oficinas Banco de Bogotá, Montería, Medellín, Ibagué, Neiva, Armenia, Barranquilla.
  - Oficinas Banco Popular, Bogotá.
  - Conjunto residencial Alsacia 1, Bogotá.
- **Grupo de Empresas Constructora Pijao:**

<sup>17</sup> DANE "INDICADORES ECONÓMICOS ALREDEDOR DE LA CONSTRUCCIÓN – IEAC IV trimestre de 2016". {En línea}. {31 Marzo de 2017} disponible en: ([https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib\\_const/Bol\\_ieac\\_IVtrim16.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IVtrim16.pdf))

<sup>18</sup> DANE "Licencias de Construcción – ELIC". {En línea}. {Marzo de 2016} disponible en: ([https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/licencias/bol\\_lic\\_mar16.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/licencias/bol_lic_mar16.pdf))

- Edificio Santafé Pijao
  - Edificio Altos de la Cabrera
  - Urbanización Torremolinos Pijao
  - Sabana Pijao Madrid Cundinamarca
  - Green Office, Corporativo Pijao
- **Banco Bogotá:** Tunja, Bogotá, Itagüí, Medellín, La Dorada, Villavicencio y Pasto.
- **Soluciones inmobiliarias M.S S.A.:**
  - Conjunto residencial Moraverde 1
  - Conjunto residencial Moraverde 2
  - Conjunto residencial Manantial manzana 15 La Felicidad
- **Arquitectura & Concreto:**
  - Centro empresarial Paralelo 108, Bogotá.
- **Cinepolis:**
  - Centro comercial Premier Limonar, Cali
  - Centro comercial San Silvestre, Barrancabermeja.
- **Carvajal S.A.**
- **Arturo Calle:** Bogotá, Medellín, Pato, Barrancabermeja, Manizales.
- **Valores de Occidente S.A:** Sociedad Comisionista de Bolsa, Bogotá, Medellín, Barranquilla, Ibagué, Bucaramanga.
- **Constructora Chunugua:** Cajica.

#### 1.2.1.2 Clientes potenciales.

- **Centro Comercial Santafé:** Centro comercial ubicado en el norte de la ciudad de Bogotá.
- **Centro Empresarial Colpatria:** Centro empresarial con dos torres, ubicado en el norte de la ciudad de Bogotá.
- **Centro Comercial El Edén:** Centro comercial, en construcción, ubicado al suroccidente de la ciudad.

- **Constructora AR:** Constructora con proyectos de viviendas, oficinas, consultorios, inmuebles comerciales y hoteles.

### 1.3 DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA.

Dentro del sector se encuentra un amplio número de compañías que prestan servicios similares a los incluidos en el portafolio de INTELRED, sin embargo, la compañía ha enfocado sus esfuerzos comerciales hacia aquellas organizaciones que cuentan con un musculo financiero importante y que pueden apalancar proyectos de alta envergadura, de esta manera han consolidado relaciones de confianza con sus clientes a la vez que construyen una imagen sólida que les ha permitido ser proveedores de compañías muy importantes en el país; dentro de los competidores más relevantes se encuentran los siguientes:

- **Dismec S.A.S:** Empresa dedicada al diseño y suministro de sistemas de refrigeración y aire acondicionado.
- **Electro Ingeniería S.A.S.:** Planeación y ejecución de proyectos de ingeniería eléctrica.
- **Elec S.A.:** Prestación de servicios de Alumbrado Público, Asesoría, Diseño y Construcción de Redes, Instalaciones Eléctricas e iluminación.
- **General Fire Control S.A.:** Diseño, suministro, instalación y puesta en marcha de sistemas automáticos y manuales contra incendio, seguridad electrónica y carros de bomberos.
- **Tdi Sistemas Latam S.A.S.:** Instalaciones especiales de telecomunicaciones, Fibra Óptica y Centros de Proceso de Datos, Instalaciones Eléctricas de Media y Baja Tensión, Instalaciones de Sistemas de Climatización, Instalaciones de Seguridad, PCI, CCTV y Auditorías en proyectos de Eficiencia Energética.
- **Mega Proyectos de Iluminaciones de Colombia S.A.:** Prestador del servicio de alumbrado público en la ciudad de Santiago de Cali, capital del valle del Cauca. Capacidad técnica y financiera para ejecutar proyectos de alumbrados navideños tanto públicos como privados.
- **Montajes de Ingeniería de Colombia Micol S.A.:** Actividad principal sobre ingeniería eléctrica, civil y telecomunicaciones.
- **Ingeniería y Proyectos del Ambiente S.A.S.:** Servicios de ingeniería especializada en refrigeración, ventilación mecánica y las tecnologías ambientalmente sostenibles
- **Inred Servicios de Ingeniería:** Suministra e instala soluciones de energías renovables e iluminación LED, utilizando la energía solar y eólica; Redes LAN- WAN, Redes Eléctricas, RFID identificación de personas, RFID acceso, RFID control de activos, Sistemas de información.

### 1.3.1 Participación de la empresa y de la competencia en el mercado.

Dentro del sector de actividades especializadas para la construcción de edificio se encuentran registradas en la superintendencia de sociedades 544 compañías; para analizar la participación de IC INTELRED LTDA dentro del mercado nacional se tomó como base el ingreso operacional de todas las compañías y calculando su participación dentro del total; así, esta organización ocupa el puesto 53 con el 0,44%. La industria está liderada por la compañía Arquitectura y concreto SAS ubicada en la ciudad de Medellín, con una participación del 4,7%, seguido por Furel S.A con el 4,01%; a continuación la gráfica de resumen con los 10 jugadores más importantes del sector.<sup>19</sup>

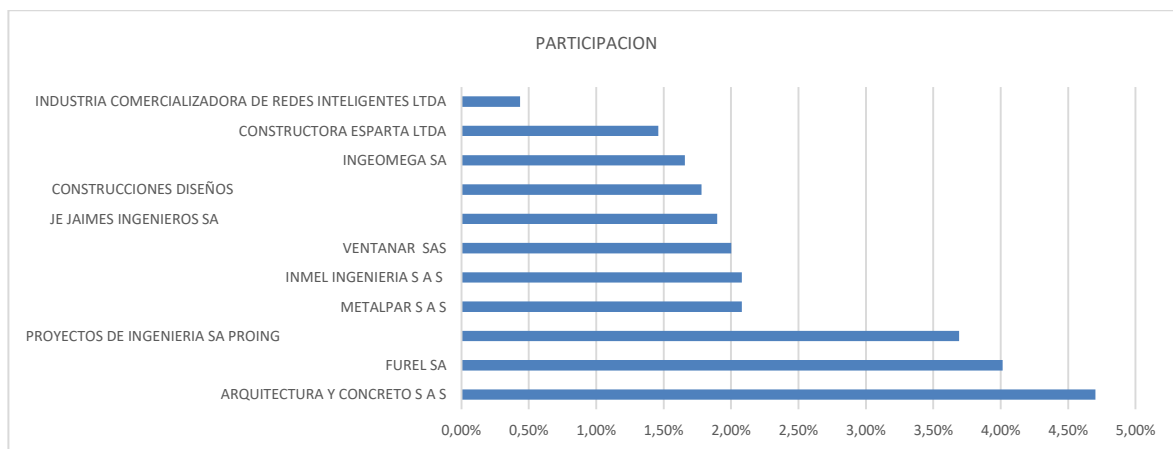
**Tabla 1 Participación de los 10 principales jugadores en actividades especializadas para la construcción de edificios en el país.**

RAZON SOCIAL	PARTICIPACION	CIUDAD
ARQUITECTURA Y CONCRETO S A S	4,70%	MEDELLIN
FUREL SA	4,01%	BOGOTA D.C.
PROYECTOS DE INGENIERIA SA		
PROING	3,69%	CALI
METALPAR S A S	2,08%	PALERMO
INMEL INGENIERIA S A S	2,08%	MEDELLIN
VENTANAR SAS	2,00%	COTA
JE JAIMES INGENIEROS SA	1,90%	BOGOTA D.C.
CONSTRUCCIONES DISEÑOS	1,78%	BUCARAMANGA
INGEOMEGA SA	1,66%	ITAGUI
CONSTRUCTORA ESPARTA LTDA	1,46%	BOGOTA D.C.
<b>INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE REDES INTELIGENTES LTDA</b>	0,44%	BOGOTA D.C.

Fuente: Elaboración Propia con base en la información de la Superintendencia de Sociedades.

<sup>19</sup> SIREM "Estados financiero corte 31 de diciembre de 2015". {En línea}. {Diciembre de 2015} disponible en: (<http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>)

### Ilustración 3 Participación de los 10 principales jugadores en actividades especializadas para la construcción de edificios en el país.



Fuente: Elaboración Propia con base en la información de la Superintendencia de Sociedades.

#### 1.4 PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

Descripción del Proceso. INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE REDES INTELIGENTES LTDA. cuenta con un departamento de ventas conformado por 3 vendedores y 1 gerente comercial, por otra parte, existe un área de implementación y soporte y finalmente el área administrativa. El proceso de prestación de servicios tiene dos caminos, el primero direccionado a la prospección de nuevos negocios y el segundo enfocado al soporte y mantenimiento de los clientes actuales, con base en lo anterior a continuación se describe cada uno:

Para la búsqueda de nuevos negocios, la fuerza comercial de la compañía, cuenta con una base de clientes actuales, clientes perdidos y clientes potenciales; esta información es construida por la Gerencia Comercial y actualizada por la fuerza de ventas. Según la especialidad del representante de ventas, a su cargo tiene la responsabilidad de efectuar la cobertura referente a la cuenta a su cargo y las empresas asociadas a la misma, ya que cada compañía puede pertenecer a un grupo de empresas, es por esto que es indispensable la gestión del vendedor durante todo este proceso; una vez el cliente manifiesta la necesidad de desarrollar un proyecto, este requerimiento es manejado por el representante de ventas quien a través de los procesos administrativos actualmente definidos, solicita al equipo técnico especializado al interior de la compañía, la construcción de una propuesta técnica que cumpla con los objetivos planteados por el



interesado; posteriormente es consolidada la propuesta técnica y económica y presentada al cliente para su adquisición.

Si el cliente autoriza la compra y envía el respectivo contrato u orden de compra, se disparan los procesos administrativos asociados a la legalización del contrato entre las compañías, compra de insumos y asignación de personal de INTELRED para este proyecto, facturación del anticipo (según aplique), despacho de los elementos a cada centro de acopio y posterior entrega en las respectivas obras. Una vez finalizado el proyecto y con recibo a satisfacción de los trabajos, por parte de la autoridad correspondiente del cliente, se procede a facturar el saldo restante dando por finalizado el contrato.

El segundo modelo de servicio es el soporte y mantenimiento a los clientes actuales, en esta fase del ciclo del servicio, ya no se encuentra asociado un representante de ventas, sino un equipo de soporte que se encarga de determinar la necesidad del cliente, en términos técnicos y personal administrativo que define si este alcance está cubierto por el contrato en vigencia entre las compañías; de no estar cubierto se considera un negocio nuevo y es cubierto por el proceso anterior.

#### 1.4.1 Diagrama del proceso.

Figura 1. Mapa de Procesos

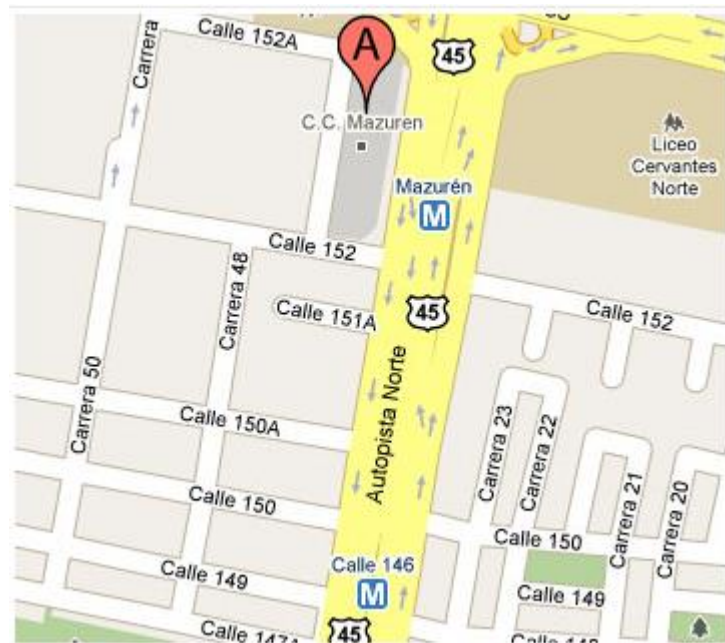


Fuente: Documento Plataforma Estratégica Ic Intelred Ltda.

### 1.4.2 Equipos e Instalaciones.

Sus instalaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá, en la dirección Calle 172 No. 21a – 74, allí está su sede principal en donde se encuentra la bodega de la organización y las oficinas administrativas de la misma.

**Ilustración 4 Ubicación de la sede principal y bodega de la compañía**



Fuente: Tomado de la página web de INTELRED  
<http://www.intelred.co/contactenos>.

Por otro lado, cuenta con otras propiedades también en la ciudad de Bogotá, una casa y un apartamento en el barrio Pijao; estas propiedades aunque hacen parte de los activos de la compañía no se encuentran en servicio para la operación de la empresa; finalmente cuenta con un campero que es usado para el transporte de insumos para los proyectos.

### 1.4.3 Capacidad instalada.

Cuentan con una bodega ubicada en la ciudad de Bogotá con un área de 400 metros cuadrados con capacidad y adecuaciones para almacenar materiales de obra civil y eléctrica.

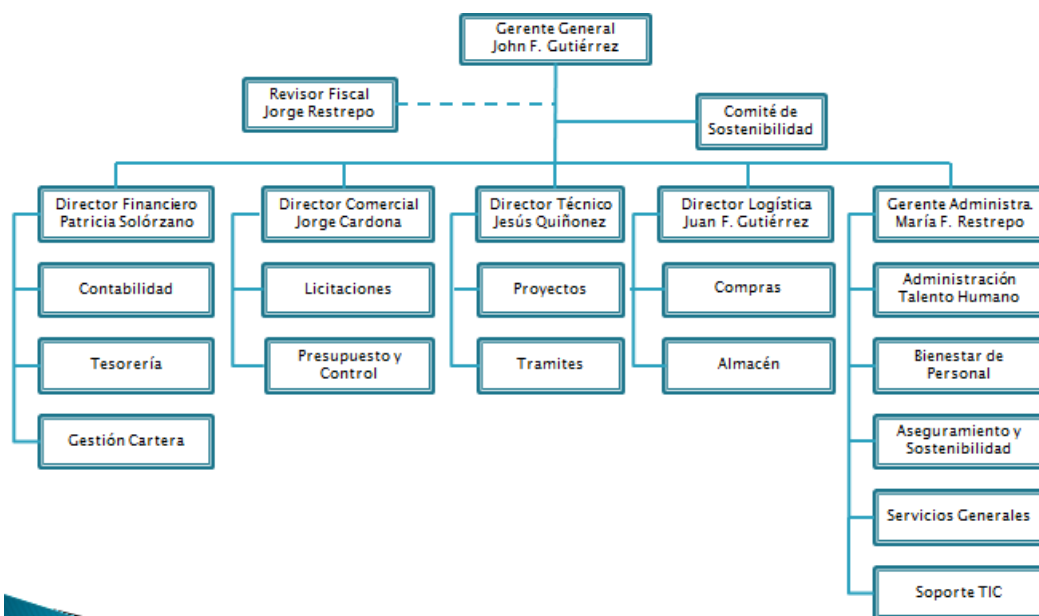
#### 1.4.4 Manejo de Inventarios.

El giro de negocio de IC INTELRED LTDA requiere del almacenamiento de insumos para las diferentes obras en las que se encuentran contratados, al ser esta su única locación para ello, presentan problemas con el despacho a ubicaciones fuera del perímetro urbano, es por esto que en múltiples ocasiones deben despachar los insumos directamente desde el proveedor hacia el destino final siendo esto una problemática operativa del negocio pues el control de estos se pierde con facilidad y no es usual que se retornen elementos que no hayan sido usados, sobrantes o artículos errados. El seguimiento a estos despachos se hace de forma manual mediante un archivo en físico que luego es alimentado en un archivo en Excel por el administrador de la bodega.

### 1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### 1.5.1 Organigrama de la empresa.

Figura 2 Organigrama de la empresa



Fuente: Documento Plataforma Estratégica Ic Intelred Ltda.

## 1.5.2 Información de sueldos y salarios

**Tabla 2 Cuadro de sueldos**

COLABORADOR	CARGO	Ajuste Salario	Ajuste Auxilio
AGUILAR ROBLES LUZ MIRIAM	JEFE DE COMPRAS	\$ 2.200.000	\$ -
ARCE VARGAS HAMILTON RAUL	INGENIERO DE PRESUPUESTO	\$ 1.700.000	\$ -
AYALA ROJAS NANCY LILIANA	COORDINADOR CONTABLE	\$ 2.200.000	\$ -
BECERRA LOZANO GIOVANNI HUMBERTO	SOPORTE TIC	\$ 737.717	\$ -
BEJARANO PEDROZA JULIO CESAR	AUXILIAR ADMON	\$ 1.000.000	\$ 100.000
CARDONA GUTIERREZ JORGE EDUARDO	DIRECTOR LOGISTICO	\$ 737.717	
CHACON MENDOZA JULY MARCELA	COORDINADORA SST	\$ 1.200.000	\$ -
DIAZ GONZALEZ JOSE JULIAN	INGENIERO OBRA	\$ 2.600.000	\$ 100.000
ESCOBAR RAMIREZ NILSON JAVIER	INGENIERO OBRA	\$ 2.000.000	\$ 100.000
FONSECA MARTINEZ YENI CATERIN	COORDINADORA TALENTO HUMANA	\$ 1.500.000	\$ 200.000
FORERO MUÑOZ MIRYAM	MENSAJERO	\$ 850.000	\$ 50.000
GARCIA SANCHEZ PAULA ANDREA	COORDINADOR COMPRAS	\$ 1.500.000	\$ 100.000
GARZON GARZON YOHANNY RODRIGO	COORDINADOR BIENESTAR	\$ 1.500.000	
GUTIERREZ RESTREPO JUAN FERNANDO	DIRECTOR COMERCIAL	\$ 737.717	
GUTIERREZ RODRIGUEZ JOHN FABIO	GERENTE GENERAL	\$ 2.000.000	\$ 500.000
MENESES CASTAÑEDA MARIA EDUVIGES	SERVICIOS GENERALES	\$ 737.717	\$ -
ORJUELA HERNANDEZ JHON ALEXANDER	ASISTENTE CONTABLE	\$ 1.400.000	\$ 100.000
PIRACHICAN BERNAL INES ELVIRA	ALMACENISTA PRINCIPAL	\$ 963.000	\$ 400.000
QUÍÑONES RUIZ JESUS ERNERTO	DIRECTOR DE INGENIERIA	\$ 3.400.000	\$ 400.000
RESTREPO GOMEZ MARIA FERNANDA	GERENTE ADMINISTRATIVA	\$ 2.000.000	\$ 500.000
RODRIGUEZ CORTES DIANA MARCELA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	\$ 800.000	\$ 100.000
ROMERO CRUZ SANDRA MILENA	COORDINADORA ASEGURAMIENTO	\$ 1.500.000	\$ 200.000
ROZO AREVALO LEONARDO	INGENIERO OBRA	\$ 2.550.000	\$ 550.000
RUIZ NAVARRETE MARIA MAGDALENA	RECEPCIONISTA	\$ 737.717	
VILLALOBOS PAREDES JACKSON	ASISTENTE DE INGENIERIA	\$ 1.400.000	\$ 100.000
VILLAMIZAR CARVAJAL MARTHA LEONOR	INGENIERO OBRA	\$ 2.550.000	\$ 550.000

## 2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

### 2.1 JUSTIFICACIÓN

Colombia ha necesitado de un cuarto de siglo para transformar su economía y ganarse un lugar en el contexto internacional. De acuerdo con el Banco Mundial, mientras en 1990 tenía el PIB número 40 del planeta, en 2014 ascendió al puesto 26. Su agregado productivo pesa US\$377.739,6 millones, lo que le permite ser la cuarta economía de América Latina y el Caribe.<sup>20</sup>

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) representan más de 90% del sector productivo nacional, es responsable de 35% del PIB y genera 80% del empleo, según el Dane. El mejoramiento de la productividad debe ser la apuesta sectorial. Para ello, hay que avanzar en la generación de valor agregado e innovador.<sup>21</sup>

Esta investigación se aplica en una empresa actual del sector eléctrico, de arquitectura, ingeniería y técnico, en donde se pretende generar estrategias para una adecuada estructura de financiación y capitalización, solucionar los problemas financieros, mediante prácticas relativas a la generación de valor y diagnóstico financiero, que ayuda a la mejora de la operación del negocio.

Contamos con la información brindada por el representante legal, gerente general, comité de sostenibilidad y director financiero de la empresa, en donde a través de un análisis del modelo financiero y la retroalimentación de información se avanzará y se culminará el proyecto.

A través del desarrollo de herramientas de medición, como los inductores de valor y técnicas de medición del valor, se proporcionará a la empresa opciones para la toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo, por lo tanto, la valoración de la empresa es de vital importancia para dar a su estructura financiera la orientación adecuada en los próximos años.

---

<sup>20</sup> Dinero "Los retos que enfrentan las Mipymes en Colombia". {En línea}. {2 de febrero de 2017} disponible en: ([www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586](http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586))

<sup>21</sup> Dinero "Los retos que enfrentan las Mipymes en Colombia". {En línea}. {2 de febrero de 2017} disponible en: ([www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586](http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586))

## **2.2 OBJETIVOS**

### **2.2.1 General.**

Formular, basado en la construcción y el análisis a través de un modelo financiero, estrategias para la empresa INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE REDES INTELIGENTES LIMITADA que permitan optimizar el manejo de capital de trabajo con el propósito de aumentar la generación de valor de la compañía durante los próximos 5 años.

### **2.2.2 Específicos.**

- Identificar las oportunidades de mejora con base en el comportamiento de los inductores de valor.
- Implementar un modelo financiero que le permita a la compañía prever los resultados del ejercicio para los siguientes 5 años para evaluar detalladamente y periódicamente la generación de valor de la empresa.
- Estimar un rango de valores de mercado de la empresa INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE REDES INTELIGENTES LIMITADA, mediante la elaboración de modelo financiero, basados en hipótesis de comportamiento económico del sector, del país y de la información estratégica de la compañía.

## **2.3 MARCO REFERENCIAL**

### **2.3.1 Entorno económico**

El entorno económico afecta la marcha y evolución de las empresas, este contempla todo lo que rodea a una organización; existen numerosas variables que por su influencia pueden provocar impacto tanto positivo como negativo sobre las organizaciones; es por esto que para entenderlas y prepararse, es necesario estar alerta al comportamiento de la economía y de las decisiones que se estima adoptará el gobierno del país; para ello existen indicadores públicos como el PIB, Inversión, demanda externa (exportaciones menos importaciones), tipos de interés, tipo de cambio, inflación, competitividad y empleo, estadísticas de consumo, costes, productividad entre otros, que terminan siendo herramientas que permiten a la alta dirección de las compañías definir el rumbo adecuado del negocio.<sup>22</sup>

En el caso de una empresa, la posibilidad de contar con información rápida, frecuente y precisa de los cambios que está experimentando el entorno económico en el que opera es un elemento clave para aprovechar todas sus potencialidades y mejorar su competitividad en el mercado. Por el contrario, el desconocimiento de estos elementos puede devenir en la adopción de decisiones económicas inadecuadas.<sup>23</sup>

Según Banguero, para poder analizar e identificar la estructura del mercado en el cuál IC INTELRED LTDA va a actuar, es de vital importancia conocer a profundidad el sector donde está ubicada la empresa. El tamaño y la evolución del mercado están identificado por diversas variables macroeconómicas que pueden determinar el poder de compra de la población, tasa de crecimiento del consumo de hogares, inversión del gobierno, como indicadores relevantes para la composición de la demanda agregada interna.<sup>24</sup>

### **2.3.2 Diagnostico financiero**

El diagnóstico financiero es una herramienta que permite llevar a cabo un estudio de la empresa para tratar de determinar cuál es el estado actual de la situación financiera de la misma. Es una “fotografía financiera” teniendo en cuenta variables cualitativas y cuantitativas, como también información acerca del entorno económico. Se hace necesario analizar otro tipo de información interna como es el

---

<sup>22</sup> ALVAREZ, Alfonso. El entorno económico. Cómo entenderlo y anticipar su evolución. Madrid. 2004. P 13

<sup>23</sup> GARRIDO, Ruben, DE LUCIO Juan.J, MAÑAS, Elena, PEINADO, Luisa. Análisis del entorno económico de la empresa. P 323

<sup>24</sup> BANGUERO, Harold. Un marco conceptual para el análisis del entorno económico de la empresa. Ediciones Piramide, 2003.

costo del capital, la relación entre el costo, el volumen y la utilidad, que permita con profundidad y precisión conocer la situación de la organización.

El fin de este análisis es diagnosticar la situación contable y financiera para poder evaluar el impacto, en términos económicos y financieros, que puedan generar las diferentes decisiones que se tomen en la empresa.

En resumen, se podría decir que el diagnóstico del área financiera y contable consiste en una descripción y evaluación de la situación actual del área contable, por lo tanto, implica un conocimiento cuantitativo y cualitativo de la realidad existente y una apreciación de los hechos observados.

“Por diagnóstico financiero o análisis financiero puede entenderse el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de esta.” (García)

En el caso de INTELRED es necesario determinar la situación financiera en cuanto a liquidez, rentabilidad y endeudamiento. Para así poder crear estrategias de evaluación, control y toma de decisiones.

### **2.3.3 Costo de capital**

El costo medio ponderado del capital (WACC) es la medida ponderada de las tasas esperadas de rendimiento después de impuestos de las diversas fuentes de capital de una empresa. El costo de capital es la rentabilidad mínima esperada para que la empresa no destruya valor la máxima esperada por los inversionistas.

Siendo un poco más estrictos en la definición se puede decir que el WAAC es:

“El costo promedio ponderado del capital se define como la suma de los costos ponderados de la deuda ( $K_i$ ) y el equity ( $K_e$ ), donde los pesos corresponden con la importancia relativa de cada tipo de capital en la estructura de capital de la empresa y los costos de la deuda y el equity son el promedio esperado del retorno requeridos por los inversores como un incentivo para comprometer fondos”.<sup>25</sup>

### **2.3.4 Modelaje financiero**

Es una herramienta que permite realizar diversas tomas de decisiones empresariales y financieras, así como negociaciones y valoraciones para minimizar riesgos de la organización en el futuro. Una de sus funciones es

---

<sup>25</sup> BIERMAN, Jr, Harold. “An Introduction to Accounting and Managerial Finance - A Merger of Equals”. World Scientific, 2010.



predecir el futuro rendimiento financiero mediante conjeturas de cómo será el comportamiento de la organización. Un aspecto relevante a destacar es que un modelo financiero incluye la proyección del balance general, el estado de resultados y el flujo de caja de un negocio o proyecto y determinar su valor para proyectar las necesidades financieras de la organización, valoración de la misma o para crear planes de negocio. “El modelaje financiero, por su parte, es la acción de crear modelos para reproducir situaciones y consiste en descubrir las relaciones que se presentan en una situación determinada y plasmarlas, a través de símbolos, en un modelo que pueda calcular resultados”.

Utilizando el modelaje financiero es posible descubrir y establecer todas las relaciones que se presentan en una situación y por lo tanto estudiar su funcionamiento y los resultados que producirá ante determinadas circunstancias”.

Cada variable, cada relación, cada supuesto genera valores que afectan los resultados, por lo tanto es importante determinar cuáles son las variables y las relaciones pertinentes en cada modelo para estudiarlas con mayor detenimiento, dejando sin mayor desagregación y estudio las variables y las relaciones irrelevantes”.

“Las variables son todos los componentes de una situación, sin embargo un modelo se debe desagregar solo hasta el nivel que el buen juicio y las circunstancias lo requieran y lo exijan”

Teniendo en cuenta que existen un número importante de clasificación de modelos financieros, para el propósito de este proyecto se hará uso de un modelo de planeación: “Estos son modelos de largo plazo que utilizan como variables de entrada tendencias y políticas con el fin de proyectar los resultados de los planes; son modelos que sirven de apoyo al área directiva para planear la consecución de los objetivos de la empresa.”<sup>26</sup>.

### **2.3.5 Costos**

Son las inversiones que realiza la compañía con el fin de producir un bien, comercializar un producto y/o prestar un servicio. La contabilidad de costos proporciona información para dirigir la contabilidad administrativa y financiera, ya que esta mide, analiza y presenta información financiera y no financiera relacionada con los costos de adquirir o utilizar recursos en una organización.

“Para Porter la cadena de valores en cualquier área de la empresa define el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extiende durante todos los procesos, que van desde la consecución de fuentes de materias

---

<sup>26</sup> GUTIÉRREZ, Jairo. Modelos Financieros en Excel. COE 2ª Edición, 2009.

primas para proveedores de componentes, hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor”<sup>27</sup>

En el caso de IC INTELRED LTDA, es importante tener en cuenta que por los impactos del negocio este rubro podría ser el más afectado.

### **2.3.6 Gestión basada en el valor**

La gestión basada en el valor es un proceso que está diseñado para orientar y mejorar las decisiones operativas y estratégicas aplicadas en una compañía, basándose en los inductores de valor.

El objetivo principal de este trabajo es establecer planes de acción que permitan prepararse frente a factores como:

“Errores acerca de la tasa de descuento y del riesgo de la empresa  
Errores al calcular o prever los flujos esperados  
Errores al calcular el valor terminal  
Inconsistencias y errores conceptuales  
Errores al interpretar la valoración  
Errores de organización”.<sup>28</sup>

Para el caso de IC INTELRED LTDA, es necesario aplicar direccionamiento estratégico y gestión financiera, adecuada, para mitigar el impacto de las variables relacionadas con la operación que pueden afectar la creación de valor en la compañía.

### **2.3.7 Evaluación de proyectos**

Es una herramienta que ayuda a comparar flujos de beneficios y costos, para determinar si el proyecto es viable, el resultado de este análisis busca aumentar la confianza de que la inversión generará la rentabilidad que el inversionista espera recibir o por el contrario es prudente esperar o destinar los recursos a otros proyectos.

“Un proyecto es un esfuerzo completo, no rutinario, limitado por el tiempo, el presupuesto, los recursos y las especificaciones de desempeño y que se diseña para cumplir las necesidades de un cliente.”<sup>29</sup>

Es de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los administradores financieros, ya que un análisis que se anticipe al futuro puede evitar posibles

---

<sup>27</sup> PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Piramide, 2009.

<sup>28</sup> FERNANDEZ, Pablo. Errores frecuentes en valoración de empresas. Ediciones Gestión, 2000.

<sup>29</sup> GRAY, Clifford F., LARSON, Erik W. Administración de proyectos. McGraw Hill, Cuarta Edición, 2009.

desviaciones y problemas a largo plazo, es muy común que se utilice el valor presente neto por dos razones, la primera porque es de muy fácil aplicación y la segunda porque todos los ingresos y egresos futuros se transforman a pesos de hoy y así puede verse, fácilmente, si los ingresos son mayores que los egresos.

### **2.3.8 Planeación financiera.**

Una de las herramientas más efectivas para la gestión de las finanzas es la planificación financiera. La elaboración del presupuesto y el control de su cumplimiento ayudan sobre manera a fijar los objetivos.

La planeación financiera de una empresa se nutre del análisis económico-financiero en el cual se realizan proyecciones de las diversas decisiones de inversión y financiamiento y se analizan los efectos de las diversas alternativas, donde los resultados financieros alcanzados serán el producto de las decisiones que se vayan a tomar. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se halla ahora y hacia dónde va; si las cosas resultan desfavorables, debe tener la empresa un plan de apoyo de modo que no se encuentre desprotegida sin alternativas financieras.

“La planificación requerirá un compromiso de la alta administración de promover la participación de todos los niveles, un proceso administrativo que organice, provea, aplique y controle los recursos, una estructura de la organización que identifique funciones y responsabilidades, un proceso de control y coordinación de las funciones y, de manera permanente, una retroalimentación que permite el seguimiento y la re planificación en sentido ascendente y descendente.

El propósito de la planeación es dar a cada integrante los lineamientos necesarios para la toma de decisiones y la ejecución de las actividades operacionales. El punto de partida de la planeación estratégica lo constituye la definición de la misión y la visión de la organización”.<sup>30</sup>

No debe perderse de vista que el presupuesto es una manera de plasmar la planificación estratégica de las actividades, por eso es importante detectar donde se cumple esa planificación y dónde no, con el objetivo final de alcanzar el equilibrio que sirva para lograr las metas planteadas.

## **2.4 DIAGNÓSTICO**

### **2.4.1 Análisis cualitativo.**

#### **2.4.1.1 Entorno Económico.**

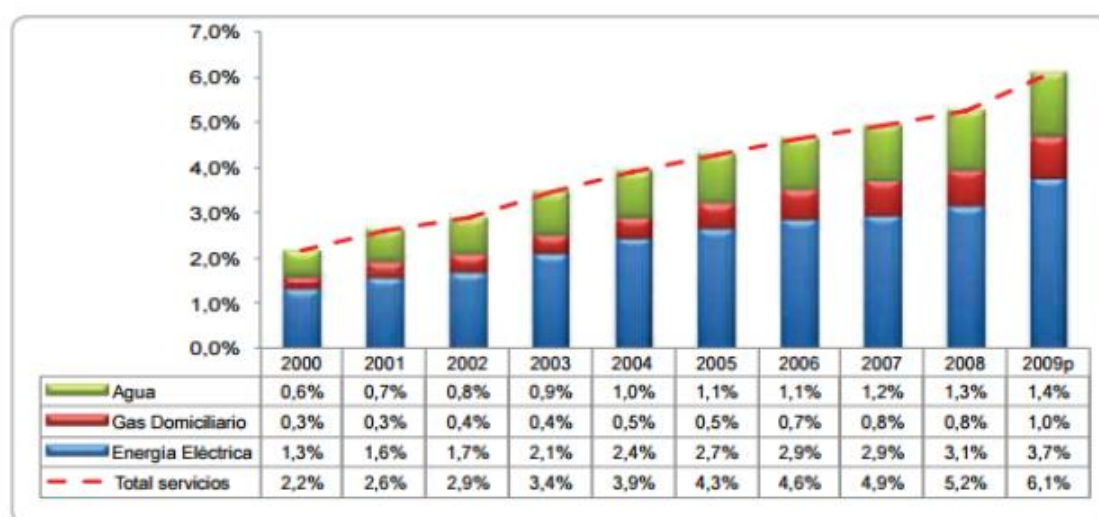
---

<sup>30</sup> Ruiz, Jorge E. Burbano. Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. McGraw Hill, Universidad del Valle, 2005.

### 2.4.1.2 Sector eléctrico colombiano

En la última década, los Servicios Públicos y particularmente el sector energético, ha incrementado su participación en el Producto Interno Bruto, PIB, constituyéndose hoy día en uno de los ejes de las locomotoras que ha definido el Gobierno Nacional en la Ley 1450/2011, del Plan Nacional de Desarrollo, para el fortalecimiento y crecimiento de la economía, generación de empleo y reducción de la pobreza.

**Figura 3 Evolución de la participación de los servicios públicos en el PIB total 2000-2009**



Fuente: Dane - Cuentas nacionales

Como se observa, la participación de estos servicios públicos incrementó su participación del 2,2% en el 2000 a 6,1% en el 2009. Particularmente, se destaca la participación del sector de energía eléctrica respecto a los demás sectores, aumentándose en casi tres veces su participación en el PIB del 1,3% en el 2000 a 3,7% en 2009. A 31 de diciembre de 2012, el Sistema Interconectado Nacional contaba con una capacidad efectiva neta instalada de 14.361 MW, para atender una demanda de energía de 59.370 GWh y de potencia del orden de 9.504 MW. Esta capacidad efectiva del SIN, está compuesta por un 64,0% hidráulica, un 30,8% térmica y un 4,8% restante, correspondiente a cogeneradores y plantas menores.<sup>31</sup>

Para el año 2014, el índice de cobertura de energía eléctrica fue del 96,78%<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> M. de M. y E. MME, "Energía Eléctrica," Memorias al Congr. la República Colomb. 2012-2013, vol. 1, p. 48, 2012.

<sup>32</sup> UPME, "SIEL, Sistema de Información eléctrico colombiano." [En línea]. Disponible en: <http://www.siel.gov.co/Inicio/CoberturaDelSistemaInterconectadoNacional/ConsultasEstadisticas/tabid/81/Default.aspx>.

El porcentaje que aún no está cubierto son zonas rurales de difícil acceso, donde los costos de interconexión a la red eléctrica resultan bastante altos.

#### **2.4.1.3 Sector de Construcción – Obras civiles**

Según la clasificación del PIB por Ramas de Actividad Económica IC INTERED LTDA pertenece a la rama de la **Construcción – Obras Civiles**.

#### **2.4.1.4 Importancia del sector en el contexto nacional, datos históricos y participación en el PIB**

El comportamiento de la economía Colombiana durante el tercer trimestre de 2013, según el último informe de Cuentas Nacionales Trimestrales - Producto Interno Bruto publicado por el DANE en diciembre de 2013, determina que en el tercer trimestre del año 2013 la economía colombiana creció 5,1% con relación al mismo trimestre de 2012. Frente al trimestre inmediatamente anterior, el PIB aumentó 1,1%.

El mayor crecimiento para este periodo, comparado con el mismo trimestre de 2012, se dio en las siguientes actividades: 21,3% en construcción; 6,6% en agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; 6,1% en explotación de minas y canteras; 4,9% en establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas.

En particular, la Rama de Actividad Económica de la Construcción creció en el tercer trimestre de 2013 un 21,3% en el valor agregado respecto al mismo periodo de 2012.

Este resultado se explica por el crecimiento en el valor agregado de 24,8% en edificaciones y 18,6% en obras civiles. Al comparar el comportamiento con el trimestre inmediatamente anterior, el valor agregado del sector de la construcción aumento 11,1%. Este comportamiento se debió al decrecimiento de la construcción de edificaciones en 0,7% y al crecimiento en el valor agregado de obras civiles en 22,0%. En cuanto al Indicador de Obras Civiles (IIOC), en el tercer trimestre de 2013, los desembolsos reales efectuados para la construcción de obras civiles registraron un aumento de 18,0%, frente a igual periodo de 2012. Los grupos que disminuyeron los flujos de inversión fueron: Otras obras de ingeniería civil en -8,2%. Por el contrario, los grupos que aumentaron los flujos de inversión fueron: carreteras, calles, caminos, puentes, carreteras sobre elevadas, túneles y construcción de subterráneos en 30,8%; vías férreas, pistas de aterrizaje y sistemas de transporte masivo en 59,4%; las vías de agua, puertos, represas y otras obras portuarias en 53,6%; construcciones para la minería y centrales generadoras eléctricas y tuberías para el transporte, en 3,5%.

**Tabla 3 Indicador de Inversión de Obras Civiles (IIOC), según tipos de construcción (pagos) Variación porcentual anual y contribución a la variación 2013/III - 2012/III**

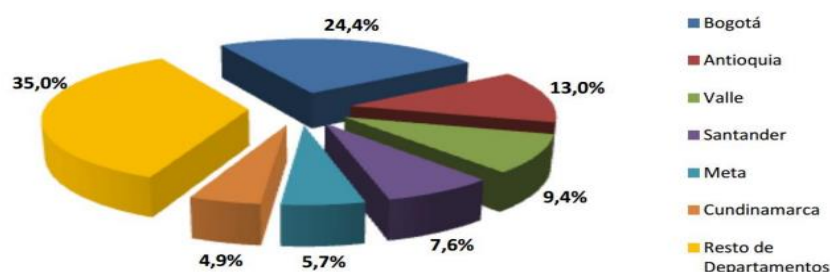
Descomposición del IIOC	Base 2010	
	Variación %	Contribución %
	2013 - III / 2012 - III	2013 - III / 2012 - III
Carreteras, calles, caminos, puentes	30,8	9,6
Vías férreas, pistas de aterrizaje y sistemas de transporte masivo	59,4	0,6
Vías de agua, puertos, represas, acueductos, alcantarillados y otras obras portuarias	53,6	7,5
Construcciones para la minería, centrales generadoras eléctricas, tuberías para el transporte a larga y corta distancia	3,5	1,4
Otras obras de ingeniería*	-8,2	-1,1
<b>IIOC Total</b>	<b>18,0</b>	<b>18,0</b>

Fuente: DANE – Informe Cuentas Nacionales Trimestrales - Producto Interno Bruto –Tercer Trimestre de 2013

#### 2.4.1.5 Importancia del sector en el contexto local, datos históricos y participación en el PIB

Para la fecha de elaboración del presente Análisis del Sector Económico, el DANE cuenta con informe de Cuentas Departamentales - Producto Interno Bruto del año 2012 (con cifras preliminares), por tal motivo, las cifras tomadas de dicho informe corresponden a la vigencia 2012. La participación porcentual en el PIB por departamentos, se presenta en la siguiente gráfica, donde se destaca que Antioquia ocupa el segundo lugar con un 13%, después de Bogotá quien participa con un 24.4%.

**Figura 4 Participación porcentual en el PIB Nacional año 2012pr Precios Corrientes**



Fuente: DANE – Informe Cuentas Departamentales - Producto Interno Bruto del año 2012 (con cifras preliminares)

#### **2.4.1.6 Industria.**

#### **2.4.1.7 Análisis del sector de TELECOMUNICACIONES**

El sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) suele ser medido con base en el desarrollo de su infraestructura o la penetración de servicios como la telefonía móvil y la banda ancha. En dichos frentes Colombia registra tasas de crecimiento constantes durante los últimos años, lo que le ha valido al país ser reconocido como uno de los líderes latinoamericanos en materia de conectividad y servicios en línea.

Esta ‘revolución’ tecnológica de la que Colombia se ha hecho partícipe durante el último quinquenio ha llevado a que el sector TIC aumente su importancia como una industria transversal que potencia la productividad en buena parte de los sectores económicos más relevantes para el país.

Igualmente el aumento en materia de ingresos, importaciones y oferta de servicios está generando que año a año la industria TIC gane mayor participación entre las actividades que más aportan al crecimiento económico de la Nación. Por ejemplo, entre 2009 y 2013 el promedio de los ingresos del sector TIC registró un incremento del 48 por ciento, de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Reportes del Ministerio de las TIC y el DANE, hablan de que “con relación a las 53 actividades que le aportan a la economía del país, la actividad correo y telecomunicaciones se encuentra en el noveno lugar dentro del escalafón de las actividades económicas que más le aportan al producto interno bruto, con una participación del 3,13 por ciento”, al tercer trimestre del 2014.<sup>33</sup>

#### **2.4.1.8 Empresa.**

IC INTELRED es una empresa reconocida como Instalador Certificado plus por medio del cual se asegura al usuario final productos de calidad instalados y diseñados apropiadamente, cumpliendo o excediendo las especificaciones del sistema, libres de defectos de instalación o del material.

IC INTELRED es una compañía integradora y tiene una muy buena experiencia de más de quince (15) años en el mercado como proveedor de comunicaciones e

---

<sup>33</sup> EL TIEMPO, “Comportamiento de las Telecomunicaciones en Colombia” {En línea}. {24 de abril de 2015} disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15618752>.

instalaciones eléctricas como también en diseño y construcción de redes eléctricas, telefónicas y lógicas.

El personal que se ocupa para este tipo de trabajos es estrictamente calificado e idóneo para responder a cualquier cambio o consulta.

Las labores de suministro, montaje, instalación, mantenimiento u otras siempre serán supervisadas por los ingenieros de IC INTELRED Ltda., verificando el cumplimiento de las normas y requerimientos de calidad necesarios para llevar a cabo una instalación eficiente y profesional.

Tenemos una alianza estratégica o consorcio con una de las empresas más importantes del país en la Construcción de Subestaciones, Tableros de Distribución, Armarios de Medidores, TSA S.A.

#### **2.4.1.9 Administración y Gerencia.**

INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE REDES INTELIGENTES LTDA. presenta una estructura organizacional lineal ya que es una compañía pequeña en donde puede verse que su jerarquía es piramidal con una cabeza visible para toda la empresa y un líder en cada área conformando una línea de mando por donde se transmiten los lineamientos corporativos; las direcciones financiera, comercial, técnica, logística y administrativa reportan directamente a la gerencia general.

#### **2.4.2 Análisis cuantitativo.**

La valoración de la empresa INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE REDES INTELIGENTES LTDA. se realiza a partir de la recolección y análisis de los estados financieros respectivamente certificados de los últimos 5 años (2012 a 2016), esta información sirvió como principal fundamento para el diseño de los indicadores financieros y el análisis de los inductores de valor, los resultados obtenidos permitieron la valoración de la compañía por el método flujo de caja libre proyectado descontado teniendo en cuenta las proyecciones macroeconómicas y supuestos a nivel de estrategias operativas y financieras.

##### **2.4.2.1 Balance General:**

En el balance general se evidencia la importante participación que tiene la cartera en el total activo, esto ocurre ya que el 90% de las ventas de la empresa se realizan a crédito, con plazos que oscilan entre 60 y 90 días,

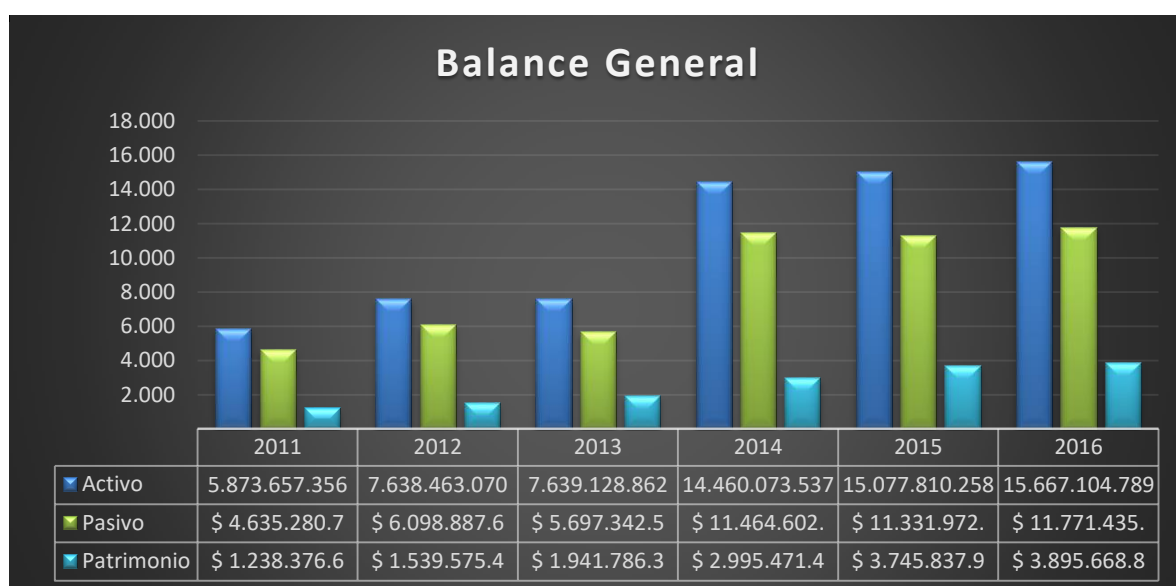
Los inventarios representan el 30% del total del activo ya que estos son de las obras que actualmente tiene la empresa en curso.



Respecto a los activos fijos, la empresa compro un vehículo que le ayuda en el momento de hacer entregas para las obras que se están llevando a cabo, lo que originó un aumento en los bienes raíces, pero al mismo tiempo un aumento proporcional en las obligaciones financieras a largo plazo, aunque dichas obligaciones financieras no sean representativas en el pasivo como lo es la deuda a proveedores al cierre de cada ejercicio.

En cuanto al patrimonio se observa una capitalización por parte de los socios con un aporte realizado en el año 2012 conservando su capital y evidenciando que la empresa logra obtener ganancia en los últimos años que oscilan entre el 10% y 13%.

**Ilustración 5 Distribución del balance general en millones de pesos.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la empresa Intelred.

### Tabla 4 Balance General 2012 – 2016

(Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)

ACTIVO	2.016	2.015	2.014	2.013	2012
<b>ACTIVOS CORRIENTE</b>					
DISPONIBLES	340.655.729	111.129.150	56.603.153	54.930.811	382.127.321
Caja	5.156.985	918.094	6.046.923	2.510.003	70.091.152
Bancos	280.492.744	64.961.056	41.306.230	52.220.808	312.036.169
INVERSIONES					
Derechos Fiduciarios	55.000.000	45.250.000	9.250.000		
DEUDORES	8.444.469.524	6.851.017.157	7.109.678.935	4.333.719.214	2.871.305.812
Clientes	3.591.773.482	2.617.803.088	2.617.803.088	1.839.321.774	524.548.620
Cuentas Corrientes Comerciales	118.640.186	191.723.517		102.614.173	
Cuentas por cobrar a Socios	478.948.812	436.475.659	1.173.433.544	624.764.513	112.320.000
Anticipos y avances	406.312.175	305.998.992	904.516.291	172.139.067	554.568.024
Promesas de compraventa			51.050.000		40.000.000
Retención sobre contratos	3.330.565.069	2.492.957.598	2.081.453.823	1.233.460.516	1.295.770.840
Anticipo Impuestos - Retefuente				159.195.153	142.463.163
Anticipo Impuestos para la Equidad		253.859.648		59.167.928	
Anticipo de impuestos IVA a favor					48.303.592
Anticipo de impuestos	662.054.800	21.576.339			
Sobrantes en liquidación privada			204.055.727		
Otro Anticipo Impuestos				40.600.965	83.209.172
Cuentas por Cobrar a Trabajadores		7.640.774	63.445.792	20.727.301	9.250.272
Prestamos Particulares	-143.825.000			81.547.824	
Reclamaciones					6.243.838
Cuentas por cobrar a otros					54.628.291
Participación 50% Activos de la UT TSA INTELRED				248.286.033	324.102.608
INVENTARIOS CONSTRUCCIONES EN CURSO	4.731.984.102	6.222.998.407	5.872.790.256	1.820.545.403	3.088.022.507
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>13.517.109.355</b>	<b>13.185.144.714</b>	<b>13.039.072.384</b>	<b>465.728.461</b>	<b>6.665.558.248</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO					
TERRENOS URBANOS	325.000.000	325.000.000	325.000.000		
PROPIEDAD URBANA- CASA TOREMOLINOS	1.530.107.737	1.252.425.737	671.298.946	671.298.946	457.361.555
MAQUINARIA Y EQUIPO			6.503.792	8.449.501	8.449.501
AJUSTES POR INFLACIÓN				661.106	661.106
EQUIPO DE OFICINA - MUEBLES Y ENSERES	72.894.318	72.894.318	72.894.318	69.030.853	69.030.853
EQUIPO DE OFICINA - EQUIPOS	9.110.608	9.110.608	9.110.608	2.101.000	2.101.000
AJUSTES POR INFLACIÓN				622.465	622.465
EQUIPO COMPUTACIÓN - PROCESAMIENTO DE DATOS	22.393.330	10.393.330	10.016.330	7.365.605	7.365.605
AJUSTES POR INFLACIÓN				249.090	249.090
AUTOS CAMIONES Y CAMPEROS	156.583.331	80.000.000	160.000.000	21.771.007	95.771.008
AJUSTES POR INFLACIÓN				5.478.200	5.475.200
DEPRECIACIÓN PROPIEDAD URBANA	-173.224.263	-105.947.940	-76.933.335	-45.219.304	-22.068.077
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPO	-8.196.472	-7.013.056	-6.503.792	-6.545.350	-4.392.450
DEPRECIACIÓN EQUIPO DE OFICINA	-49.495.089	-42.478.005	-39.552.700	-31.492.531	-25.793.573
DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTO	-12.659.784	-9.214.451	-9.099.048	-4.634.319	-3.289.008
DEPRECIACIÓN AUTOS CAMIONES Y CAM	-56.647.266	-26.606.990	-48.778.958	-44.300.330	-26.807.914
AJUSTE POR INFLACIÓN DEPRECIACIÓN				-3.117.531	-3.117.531
Participación 50% Activos Fijos de la UT TSA INTELRED					
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>1.815.866.450</b>	<b>1.558.536.551</b>	<b>1.073.956.160</b>	<b>847.718.408</b>	<b>560.821.830</b>
INTANGIBLES					
DERECHOS					
Bienes recibidos en arendam Leasing					67.978.000
Licencias		12.916.000	12.916.000		9.976.000
Total Intangibles		12.916.000	12.916.000		77.954.000
Valorizaciones					
VALORIZACIÓN PROPIEDAD RAIZ	334.128.993	334.128.993	334.128.993	334.128.993	334.128.993
TOTAL VALORIZACIONES	334.128.993	334.128.993	334.128.993	334.128.993	334.128.993
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>15.667.104.789</b>	<b>15.077.810.258</b>	<b>14.460.073.537</b>	<b>7.639.128.862</b>	<b>7.638.463.071</b>

<b>PASIVO</b>	<b>2.016</b>	<b>2.015</b>	<b>2.014</b>	<b>2.013</b>	<b>2.012</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	<b>314.164.852</b>	<b>242.570.800</b>	<b>532.188.775</b>	<b>1.278.926.248</b>	<b>871.698.896</b>
Tarjeta de crédito					34.872.049
Sobregiro	12.234.365	54.475.562	55.337.230		
Pagares	301.930.487	188.095.238	476.851.543	934.985.088	462.067.049
Otras Obligaciones				343.941.160	374.759.057
Proveedores	<b>3.069.958.453</b>	<b>2.922.664.281</b>	<b>4.528.437.614</b>	<b>1.202.761.213</b>	<b>1.233.909.879</b>
Nacionales	3.069.958.453	2.922.664.281	452.437.614	1.202.764.213	1.233.909.879
CUENTAS POR PAGAR	<b>311.631.435</b>	<b>291.824.272</b>	<b>146.623.376</b>	<b>317.235.677</b>	<b>190.892.680</b>
Costos y gastos por pagar	123.141.374	123.141.374	19.823.400	263.663.330	85.811.183
Retención en la fuente	57.072.000	57.073.000	20.476.240	53.284.365	38.630.687
Impuesto Cree por pagar		34.425.000			
IVA retenido Régimen Simplificado					
Reteica por pagar	31.853.000				1.446.264
Retenciones y aportes de Nomina	37.867.564	35.818.402	33.141.455	287.982	28.490.232
Acreedores varios	49.247.463	41.366.496	45.365.300		26.514.314
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	<b>815.091.000</b>	<b>249.141.515</b>	<b>87.314.137</b>	<b>69.666.030</b>	<b>49.355.264</b>
Impuesto de Industria y comercio	71.221.000	44.324.000	42.299.137	18.348.000	24.479.340
Impuesto de renta		186.651.515		51.318.030	24.875.924
Impuesto a las ventas	153.870.000	18.166.000			
Impuesto de renta Cree	590.000.000		45.015.000		
OBLIGACIONES LABORALES	<b>393.763.650</b>	<b>372.569.144</b>	<b>310.173.571</b>	<b>166.412.861</b>	<b>233.100.533</b>
Salarios por Pagar	1.238.726	9.276.864	9.127.253	17.688.093	111.911.812
Cesantías Consolidadas	209.495.823	245.168.991	176.358.925	78.222.703	116.381.733
Intereses sobre Cesantías Consolidadas	23.578.682	24.012.321	17.510.531	7.054.735	
Prima de Servicios	51.111				4.796.988
Vacaciones	159.399.308	124.110.968	107.176.859	63.447.330	54.321.248
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES					
Para Obligaciones Laborales					
Participacion 50% pasivos de la UT TSA ITELRED					
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>5.112.564.467</b>	<b>4.075.770.012</b>	<b>5.604.737.471</b>	<b>3.035.005.029</b>	<b>2.578.957.252</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>					
OBLIGACIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	2.570.109.277	2.056.475.409	1.505.243.892	515.070.254	733.404.883
<b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>2.570.109.277</b>	<b>2.056.475.409</b>	<b>1.505.243.892</b>	<b>515.070.254</b>	<b>733.404.883</b>
PASIVOS DIFERIDOS					
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO					
Participación 50% pasivos de la UT TSA INTELRED				108.589.960	184.406.535
<b>TOTAL PASIVOS DIFERIDOS</b>				<b>108.589.960</b>	<b>184.406.535</b>
OTROS PASIVOS					
Anticipos y avances recibidos sobre contratos		5.196.726.932	4.354.617.770	2.038.677.311	2.602.118.947
<b>TOTAL OTROS PASIVOS</b>	<b>4.088.762.223</b>	<b>5.196.726.932</b>	<b>7.354.617.770</b>	<b>2.038.677.311</b>	<b>2.602.118.947</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>11.771.435.967</b>	<b>11.331.972.353</b>	<b>11.464.602.133</b>	<b>5.697.342.554</b>	<b>6.098.887.617</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL SOCIAL	500.000.000	500.000.000	500.000.000	500.000.000	500.000.000
RESERVA LEGAL	269.880.631	269.880.631	164.512.121	124.291.035	94.171.152
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	8.538.748	8.538.748	8.538.748	8.538.748	8.538.748
SPERAVIT POR VALORIZACIONES	334.128.993	334.128.993	334.128.993	334.128.993	334.128.993
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	2.035.293.048	1.882.923.027	934.606.447	572.616.676	301.537.728
RESULTADOS DEL EJERCICIO	747.827.411	750.366.506	1.053.685.095	402.210.856	301.198.832
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>3.895.668.831</b>	<b>3.745.837.905</b>	<b>2.995.471.404</b>	<b>1.941.786.308</b>	<b>1.539.575.453</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>15.667.104.798</b>	<b>15.077.810.258</b>	<b>14.460.073.537</b>	<b>7.639.128.862</b>	<b>7.638.463.070</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la empresa Intelred

#### 2.4.2.2 Estado de Resultados

El crecimiento constante de los ingresos es uno de los puntos a resaltar dentro del estado de resultados, este se debe a los nuevos contratos realizados con grandes empresas y proyectos como es el edificio paralelo 108 es importante resaltar que junto a este crecimiento se vienen desarrollando las siguientes estrategias:

- La diversificación del servicio obteniendo nuevos contratos y mantenido los clientes actuales con supervisión y servicio post-venta
- La adquisición de bases de datos actualizadas para la fuerza de ventas con datos relevantes que les ayudan a cubrir las zonas de influencia.
- Mantener los niveles de calidad y servicio al cliente.

Se observa que las ventas de la empresa se han sostenido con un crecimiento promedio del 4,3%. Se evidencia que la utilidad bruta ha venido presentando un aumento entre los años 2012 y 2016, lo que permite ver que la compañía tiene un control fuerte con respecto a los costos de ventas; la utilidad o pérdida operacional se ve afectada en gran medida por los gastos operacionales a pesar que los administrativos en el año 2013 se elevaron en gran manera.

De la misma manera en que han aumentado los costos, los gastos también han crecido, aunque la empresa ha trabajado en la reducción de gastos de personal,

Como consecuencia de estos aumentos de costos y gastos la compañía ha presentado periodos en los cuales dicha utilidad no ha logrado crecer en relación al año anterior, respecto a la utilidad neta el promedio de crecimiento ha sido positivo, evitando que la empresa presente pérdidas en algún periodo.

**Tabla 5 Estado de Resultados 2012 – 2016**

Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)

	2.016	2.015	2.014	2.013	2.012
INGRESOS OPERACIONALES	21.860.738.035	20.966.456.399	17.031.383.151	15.151.515.870	10.372.369.471
COSTOS DE VENTAS	18.029.541.884	17.562.504.831	14.004.986.081	10.337.545.904	8.651.751.841
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>3.831.196.151</b>	<b>3.403.951.568</b>	<b>3.026.397.070</b>	<b>4.813.969.966</b>	<b>1.720.617.630</b>
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	832.545.372	680.659.280	448.533.693	3.186.388.464	407.185.845
GASTOS OPERACIONALES	1.030.320.009	815.567.832	623.215.264	682.603.436	672.165.983
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>1.968.330.770</b>	<b>1.907.724.456</b>	<b>1.954.648.113</b>	<b>944.978.066</b>	<b>641.265.802</b>
INGRESOS NO OPERACIONALES	60.352.464	82.554.449	35.878.969	45.802.997	41.886.194
GASTOS NO OPERACIONALES	685.124.823	616.993.965	397.966.187	376.800.177	270.858.163
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1.343.558.411</b>	<b>1.373.284.940</b>	<b>1.592.560.895</b>	<b>613.980.886</b>	<b>412.293.833</b>
IMPUESTOS DE RENTA AÑO ANTERIOR Y PROVISIÓN	595.731.000	746.239.387	538.875.700	211.770.030	111.095.000
Reserva Legal					30.119.883
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO LUEGO DE RESERVA</b>	<b>747.827.411</b>	<b>627.045.553</b>	<b>1.053.685.195</b>	<b>402.210.856</b>	<b>271.078.950</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la empresa Intelred

### 2.4.2.3 Flujo de Caja

**Tabla 6 Flujo de Caja**

(Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)

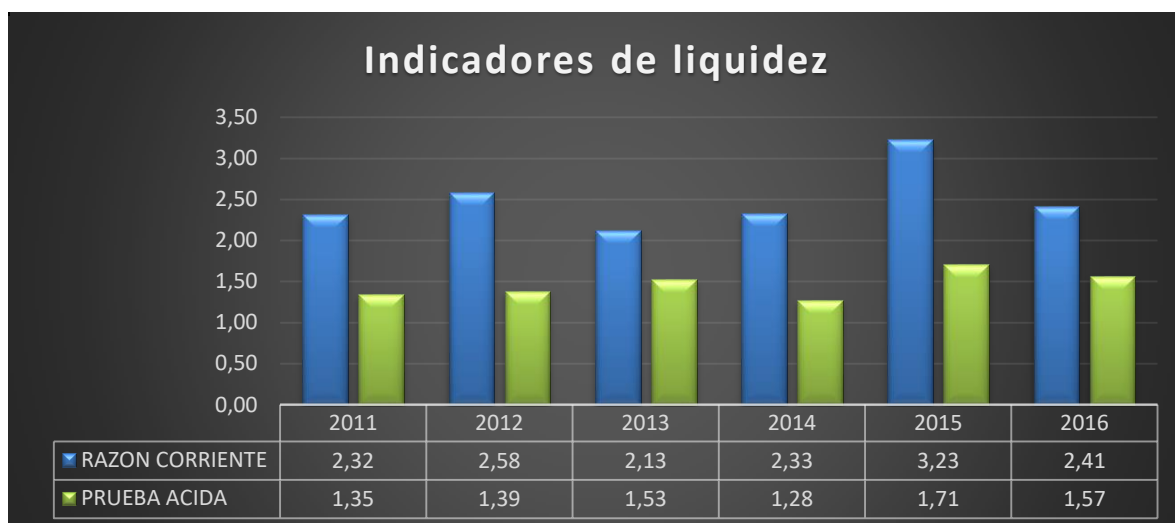
FLUJO DE CAJA LIBRE	2012	2013	2014	2015	2016
Utilidad Neta	\$ 301.198.833,00	\$ 402.210.855,00	\$ 1.053.685.096,00	\$ 750.366.501,00	\$ 149.830.926,00
Depreciaciones propiedades planta y equipo	\$ 39.149.150,00	\$ 49.840.812,00	\$ 45.558.468,00	\$ 10.419.609,00	\$ 108.935.432,00
FGO	\$ 340.347.983,00	\$ 452.051.667,00	\$ 1.099.243.564,00	\$ 760.786.110,00	\$ 258.766.358,00
Deudores	\$ (974.218.664,00)	\$ (1.462.413.402,00)	\$ (2.775.959.721,00)	\$ 258.661.778,00	\$ (1.593.452.367,00)
Inventarios	\$ (1.037.850.283,00)	\$ 1.267.477.104,00	\$ (4.052.244.893,00)	\$ (350.208.111,00)	\$ 1.491.014.305,00
Cuentas por pagar	\$ 82.035.246,00	\$ 126.342.997,00	\$ (170.612.301,00)	\$ 145.200.896,00	\$ 227.762.240,00
Obligaciones laborales	\$ 91.763.318,00	\$ (66.687.672,00)	\$ 143.760.710,00	\$ 62.395.573,00	\$ 21.194.506,00
Impuestos gravámenes y tasas	\$ 23.149.426,00	\$ 20.310.766,00	\$ 17.648.107,00	\$ 161.827.378,00	\$ 565.949.485,00
Pasivos a largo plazo	\$ 733.404.883,00	\$ (218.334.629,00)	\$ 990.176.638,00	\$ 551.228.517,00	\$ 513.633.868,00
Otros pasivos	\$ 426.561.561,00	\$ (563.441.636,00)	\$ 2.315.940.459,00	\$ 842.109.162,00	\$ (1.107.964.709,00)
Pasivos diferidos	\$ (163.287.428,00)	\$ (75.816.575,00)	\$ (108.589.960,00)		
Proveedores	\$ 435.830.988,00	\$ (31.145.666,00)	\$ 3.325.673.401,00	\$ (1.605.773.333,00)	\$ 147.294.172,00
Diferencia KW	\$ (382.610.953,00)	\$ (1.003.708.713,00)	\$ (314.207.560,00)	\$ 65.441.860,00	\$ 265.431.500,00
CAJA GENERADA POR OPERACIÓN	\$ (42.262.970,00)	\$ (551.657.046,00)	\$ 785.036.004,00	\$ 826.227.970,00	\$ 524.197.858,00
Propiedad planta y equipo	\$ (37.199.999,00)	\$ (336.737.391,00)	\$ (271.796.220,00)	\$ (495.000.000,00)	\$ (366.265.331,00)
Participación activos	\$ 127.728.633,00	\$ 75.816.575,00	\$ 248.286.033,00		
Intangibles	\$ -	\$ 77.954.000,00	\$ (12.916.000,00)	\$ 12.916.000,00	\$ -
CAPEX	\$ 90.528.634,00	\$ (182.966.816,00)	\$ (36.426.187,00)	\$ (482.084.000,00)	\$ (366.265.331,00)
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 48.265.664,00	\$ (734.623.862,00)	\$ 748.609.817,00	\$ 344.143.970,00	\$ 157.932.527,00
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ 9.250.000,00	\$ 36.000.000,00	\$ 9.750.000,00
Disponible	\$ (117.585.449,00)	\$ (327.396.510,00)	\$ (7.377.658,00)	\$ 18.525.997,00	\$ 219.776.579,00
Obligaciones financieras	\$ 165.851.113,00	\$ (407.227.352,00)	\$ 746.737.475,00	\$ 289.617.973,00	\$ (71.594.052,00)
	\$ 48.265.664,00	\$ (734.623.862,00)	\$ 748.609.817,00	\$ 344.143.970,00	\$ 157.932.527,00
Validador	0	0	0	0	0
	2012	2013	2014	2015	2016
FLUJO DE CAJA LIBRE	48.265.664	-734.623.862	748.609.817	344.143.970	157.932.527

En relación a este estado financiero se observa que el flujo de caja neto, en uno de los 5 periodos comparados, es negativo, esto se presenta como resultado de varios factores, entre ellos altos costos de financiación que afectan la utilidad antes de impuestos de manera significativa generando poco flujo para cubrir las obligaciones.

En el periodo que esta negativo la compañía debe recurrir a solicitar préstamos lo que aumenta su deuda financiera y que por el modelo de empresa siempre se maneje a largo plazo generando más intereses y obligaciones financieras por pagar

#### 2.4.2.4 Indicadores Financieros

**Ilustración 6 Comportamiento de Razón Corriente y Prueba Ácida**



Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la empresa Intelred

A lo largo de estos cinco años se observa que la compañía, ha tenido un buen desempeño de estos indicadores, manteniendo dentro del promedio su prueba ácida y razón corriente presentando un aumento significativo del año 2014 al 2015 y una leve disminución para el 2016 pasando de 1,71 a 1,57 y 3,23 a 2,41 respectivamente confirmado que la compañía está en la capacidad de atender sus obligaciones a corto plazo.

#### 2.4.2.5 Crecimiento en las ventas

**Ilustración 7 Crecimiento en las ventas.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la empresa Intelred

La empresa a lo largo de estos 5 años mantiene el crecimiento en sus ventas, presentando su pico más alto del 2012 al 2013, a pesar de no crecer en la misma proporción para el resto de los años la compañía no presenta una variación negativa en ninguno de los años analizados y sigue creciendo en promedio 4,3%.

#### 2.4.2.6 Indicadores de Actividad

**Ilustración 8 Indicadores de Actividad**

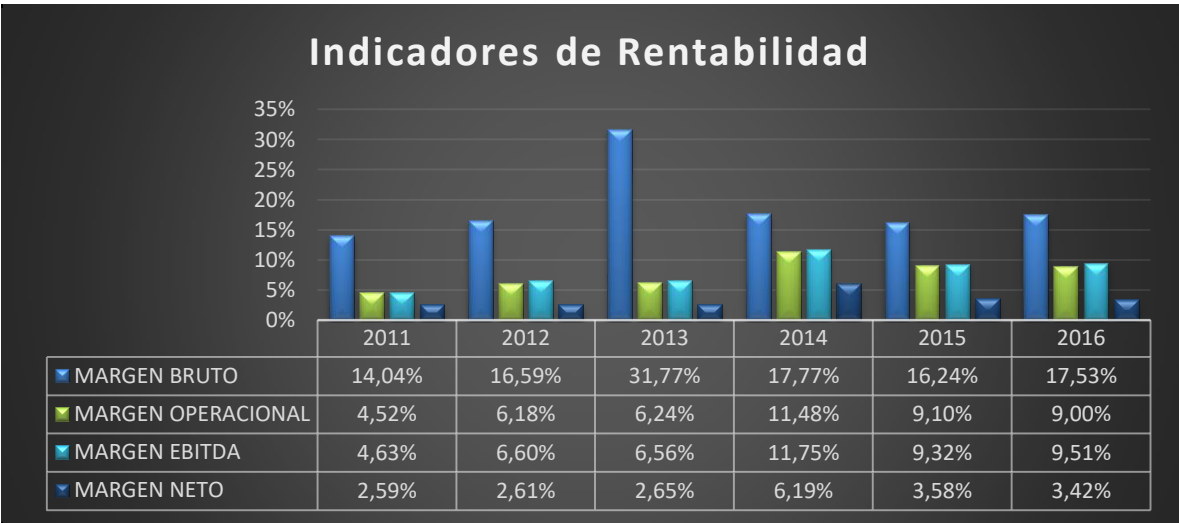


Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la empresa Intelred

De acuerdo a los indicadores de rotación se observa que en todos los periodos los días de recaudo de cartera son mayores (promedio 118 Días) que los días de rotación de proveedores (Promedio 88 días), evidenciando que se pagan las obligaciones más rápido de lo que se logra recuperar la cartera, a su vez el ciclo de efectivo es siempre mayor a 120 días, esto ha afectado la liquidez debido a que la empresa requiere más días para su ciclo operacional en comparación a los días que usa para cancelar sus obligaciones con los proveedores.

#### 2.4.2.7 Indicadores de Rentabilidad

**Ilustración 9 Indicadores de Rentabilidad**



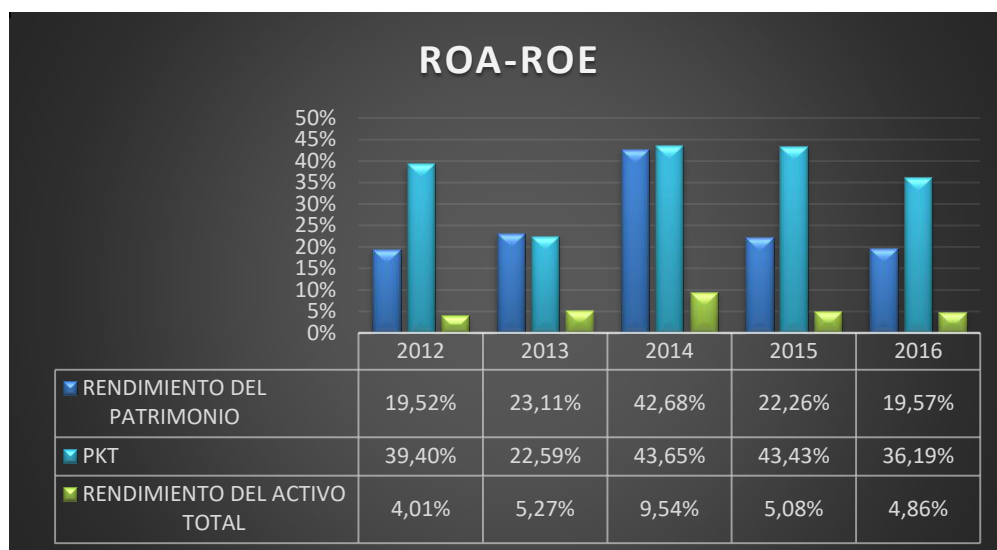
Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la empresa Intelred

A través del margen EBITDA, se evidencia que las ventas a lo largo de los 5 años se han ido incrementando, sin embargo para el año 2015 presento una disminución de 2,43 puntos porcentuales con respecto al año anterior, de igual manera se observa que para los años 2015 y 2016 tuvo un leve aumento de 9,32% y 9,54% respectivamente, lo cual es indicio que la compañía ha venido mejorando el control y la eficiencia de sus costos y gastos operacionales para el sostenimiento de toda la operación de la compañía.



#### 2.4.2.8 Rendimiento del activo total (ROA) - Rendimiento del patrimonio (ROE)- capital de trabajo

**Ilustración 10 ROA-ROE**



Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la empresa Intelred

Este indicador refleja que a pesar de poseer tantos activos el rendimiento del mismo es demasiado bajo en promedio 5,75%, a diferencia de la inversión realizada por los socios y el capital de trabajo de la empresa que le están rentando en promedio de los años analizados 25,43% y el 36,64 respectivamente.

#### 2.4.2.9 Indicador de endeudamiento

### Ilustración 11 Indicadores de Endeudamiento

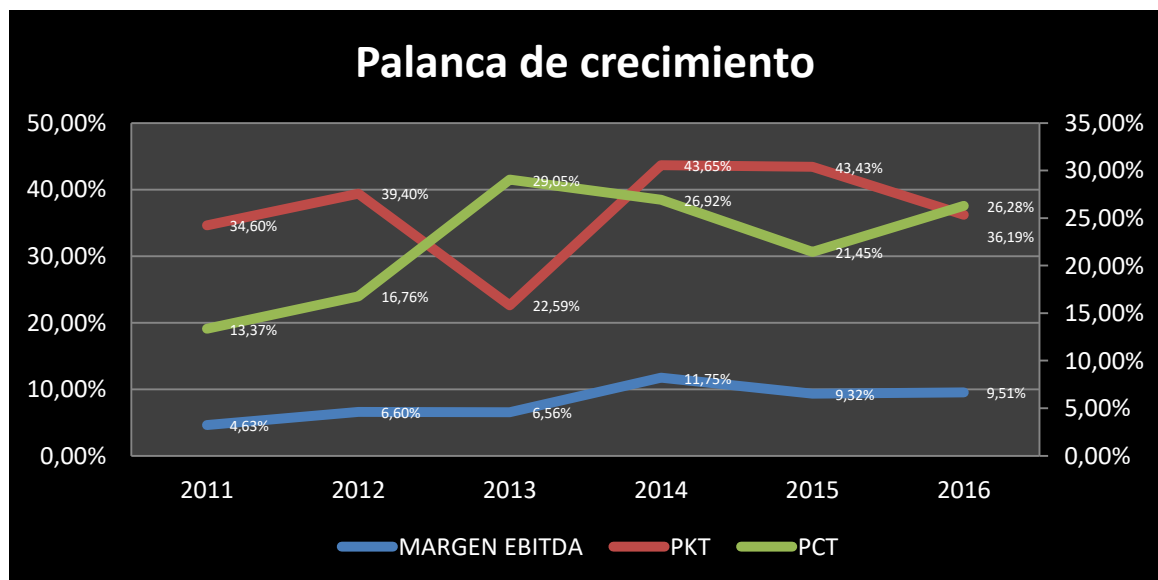


Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la empresa Intelred

Se evidencia que la compañía presenta un alto nivel de endeudamiento que trata de mitigar para los años 2015-2016, destacando que su deuda financiera no es relevante y que se apalancan con proveedores sin dejar a un lado que esto es ocasionado por la falta de efectivo generada por la demora en el cobro de su cartera.

#### 2.4.2.10 Comportamiento Palanca de crecimiento

### Ilustración 12 Palanca de crecimiento – PDC



INTELRED	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MARGEN EBITDA	4,63%	6,60%	6,56%	11,75%	9,32%	9,51%
PKT	34,60%	39,40%	22,59%	43,65%	43,43%	36,19%
PCT	13,37%	16,76%	29,05%	26,92%	21,45%	26,28%

Fuente: Elaboración propia

La Palanca de Crecimiento hace referencia al análisis combinado de margen EBITDA y la productividad del capital de trabajo (PKT), razón financiera que permite determinar qué tan atractivo resulta para la compañía su crecimiento desde el punto de vista del valor agregado

En el caso de Intelred, se evidencia que la tendencia es creciente  $> 1$ . (El crecimiento genera valor), en la medida que la empresa crece libera más efectivo mejorando la liquidez y la posibilidad de cumplir sus obligaciones. Los niveles de EBITDA que genera son suficientes para cubrir las inversiones en KTNO, estructural positiva., y en este caso la operación genera recursos.

#### 2.4.2.11 Árbol DuPont

Con base en los indicadores calculados se amplía el análisis por medio del árbol Dupont, en este se puede encontrar la correlación específicamente entre eficiencia y rentabilidad, se identifica dentro del análisis que el costo de las ventas supera significativamente los gastos operativos, lo que muestra que la compañía es más eficiente en la administración del gasto operacional con relación a las ventas que en la gestión de los costos de ventas.

Respecto a la eficiencia del uso de los activos es notorio que aunque la rotación de cartera está dentro del rango del sector y similar a sus competidores, llevado a la práctica del ejercicio de la compañía esto es un índice bastante alto; respecto a la rotación de inventarios permite inferir que el almacenamiento de los mismos está tomando alrededor de 6 meses antes de ser productivos; por otro lado a pesar de tener el margen neto positivo frente a sus competidores es desfavorable y esto debido a que la compañía tiene demasiados activos que no le están produciendo rentabilidad

## Ilustración 13 Árbol DuPont



Fuente: Elaboración propia

## 3 METODOLOGIA

El desarrollo del presente análisis se realizó en 4 fases con el propósito de alcanzar los objetivos planteados, cada una de estas se describe a continuación.

### 3.1 Recolección de información y entendimiento de la empresa

En esta fase se realizó un acercamiento a la compañía, se sostuvo la primera reunión con la empresa para presentación de las estudiantes y planteamiento de expectativas tanto de la organización como del grupo de trabajo de la Universidad. Mediante la conversación con algunos líderes de procesos de la compañía fue posible conocer la forma de operación y los planes estratégicos definidos para los siguientes años. En esta misma sesión se solicitaron los documentos e información necesaria para el desarrollo de la valoración de la empresa tales como: Los estatutos, los estados financieros, informes de gestión, estudios de mercado y demás documentación aportada por la empresa para el conocimiento y desarrollo de la valoración de la empresa.

Con base en la información inicialmente proporcionada por la compañía se realizó un análisis preliminar para entender las problemáticas más relevantes y de esta manera encaminar el análisis.

Para la recolección y comprensión de la información se sostuvieron varias reuniones con Sandra Romero, coordinadora de aseguramiento y auditora de la compañía quien apoyó el proceso y la aclaración de dudas.

### **3.2 Diagnóstico financiero**

Con la información brindada por la compañía INTELRED se desarrolló el diagnóstico financiero de la empresa con base en los siguientes cálculos:

- Análisis mixto de los estados financieros del 2012 al 2016, con miras a determinar la participación de cada rubro dentro del estado financiero y así determinar la tendencia o el patrón de comportamiento a través de los años.
- Cálculo y análisis de los indicadores más importantes como son liquidez, rentabilidad, productividad, endeudamiento.
- Construcción de los inductores de valor como Margen EBITDA, PKT y EVA con el fin de obtener una fotografía del estado actual de la compañía y plantear las oportunidades de mejora y posibles soluciones soportados en la generación de estrategias.

### **3.3 Definición de estrategias de generación de Valor**

Se realizó una segunda reunión con la empresa “INTELRED” en donde se presentaron los análisis preliminares y las posibles propuestas de mejora, esto con el propósito de recibir la retroalimentación frente a la percepción de la compañía sobre este análisis.

Se presentaron las propuestas operativas identificadas en la fase inicial; se sugirió a la compañía aplicar políticas de distribución por “centros de costos”, los costos y gastos asociados a cada proyecto con el objetivo de trasladar a cada área de la compañía los posible sobrecostos que represente su gestión durante la ejecución de los contratos; esto para proporcionarle a la dirección un mecanismo de visualización de origen de estos “micro-costos”; frente a las sugerencias operacionales se propuso formalizar el control del stock del inventario propio ya que esto hoy posiblemente genera pérdidas pues no se tiene registro del uso real, aprovechamiento o desperdicio sobre este; finalmente dentro de esta fase, referente a las propuestas financieras se planteó el aprovechamiento de propiedades que hoy son ociosos para mejorar la rentabilidad y se sugirió la construcción de un plan de pronto pago con los clientes para mejorar los indicadores de cartera.

### **3.4 Diseño, desarrollo y validación del modelo financiero en Excel.**

Con base en la información financiera histórica obtenida por la empresa de los años 2012 a 2016, se proyectaron las cifras para los siguientes cinco (5) años en un modelo financiero en Excel con la siguiente estructura:

- Hoja 1 Portada: Información de presentación
- Hoja 2 Análisis PyG: Estado de pérdidas y Ganancias 2012 a 2016 transcritos en Excel de la empresa INTELRED.
- Hoja 3 Análisis Activo: Estructura y análisis mixto del activo.
- Hoja 4 Análisis Pasivo y Patrimonio: Estructura y análisis mixto del pasivo y patrimonio
- Hoja 5 Indicadores: Calculo de indicadores financieros razones financieras, margen neto, rotación de activos, apalancamiento, indicador de liquidez, prueba ácida, rotación de cartera, rotación de inventarios, rotación de proveedores, rotación de activos fijos, ROE, ROA, margen bruto, margen operacional, margen neto, endeudamiento total, deuda financiera sobre el activo y deuda financiera sobre el patrimonio.
- Hoja 6 Benchmark: Comparación de indicadores con la competencia cercana para la compañía.
- Hoja 7 Competidores: Comparación del balance general frente a los competidores, año 2014 a 2015
- Hoja 8 Supuestos: Supuestos macroeconómicos, del sector y de la compañía
- Hoja 9 Amortizaciones: Planteamiento de las amortizaciones para las proyecciones teniendo en cuenta la información de los últimos 5 años.
- Hoja 10 Flujo de caja: Comportamiento del flujo de caja actual y proyectado
- Hoja 11 PyG Proyectado : Comportamiento del pyg proyectado para los siguientes 5 años
- Hoja 12 Balance Proyectado: Comportamiento del Balance proyectado para los siguientes 5 años
- Hoja 13 Indicadores Proyectados: Proyecciones de indicadores financieros razones financieras, margen neto, rotación de activos, apalancamiento, indicador de liquidez, prueba ácida, rotación de cartera, rotación de inventarios, rotación de proveedores, rotación de activos fijos, ROE, ROA, margen bruto, margen operacional, margen neto, endeudamiento total, deuda financiera sobre el activo y deuda financiera sobre el patrimonio para los 5 siguientes años
- Hoja 14 Resultados: Graficas de indicadores de rentabilidad, actividad, endeudamiento, liquidez; gráfica del balance general y árbol dupont



## 4 RESULTADOS

### 4.1 ESTRATEGIAS.

El diagnóstico financiero de los estados financieros del 2012 al 2016 ha mostrado oportunidades de mejora en varios de sus inductores de valor, con base en el análisis de sensibilidad del Periodo de Cartera, Periodo de Proveedores y Periodo de inventarios, se concluye que la variable con mayor impacto dentro de los resultados de la compañía es “Periodo de Cartera”, como se muestra en la Tabla de Análisis de Sensibilidad ubicado en el Anexo N° 2 ubicada en la hoja de Anexos del presente documento; por lo anterior se plantean las siguientes estrategias con el propósito de optimizar este comportamiento y en consecuencia aumentar el valor de la empresa. Adicionalmente se propone una estrategia operativa como iniciativa del grupo de trabajo.

**Tabla 7 Estrategias**

<b>DIAGNOSTICO ACTUAL</b>	<b>ESTRATEGIAS PROPUESTAS</b>
<b>Rotación de cartera ineficiente</b>	Teniendo en cuenta que la compañía financia el 100% de sus proyectos, le toma muchos días reconocer dichos ingresos, por esto se plantea una estrategia de descuento por pronto pago para reducir los días de crédito y mejorar el indicador asociado.
<b>Activos fijos Ociosos</b>	Se ha encontrado que uno de los terrenos de su propiedad no es productivo en este momento; se propone la construcción de locales y arriendo (Haciendo uso de los mismos) para diversificar el origen de los ingresos y optimizar la productividad de este activo.

#### 4.1.1.1 Mejoramiento en la rotación de cartera.

El propósito es disminuir la rotación a 90 días. El comportamiento de la rotación para el periodo comprendido entre el año 2012 a 2016 muestra que se ha incrementado desde 91,9 hasta 139,9 días; si bien no es un comportamiento muy diferente al del sector es una oportunidad para incrementar la eficiencia del uso de los recursos de la compañía.



**Tabla 8 Rotación cartera sector**

(Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)

	CUENTA	INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE REDES INTELIGENTES LTDA	ELECTRO DISEÑOS S.A.	ELEC SA	DISMEC S.A.S	SECTOR
PERIODO DE CARTERA	Promedio cuentas por cobrar	6.980.348	5.040.546	16.979.616	5.921.389	8.730.475
	Periodo Analizado	360	360	360	360	360
	Porcentaje ventas a crédito	90%	90%	90%	90%	90%
	Ventas a Credito	18.869.811	18.146.411	19.393.423	20.918.080	19.331.931
	Días.	133,2	119,2	204,4	197,1	136,4

Fuente: Elaboración propia con Información del cliente 2014 y 2015 y estados de resultados de la competencia tomados de Superintendencia Financiera.

**Tabla 9 Rotación cartera histórico Industria Comercializadora De Redes Inteligentes Ltda.**

(Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)

	Cuenta	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PERIODO DE CARTERA	Cuentas por cobrar	1.897.087.148	2.871.305.812	4.333.719.214	7.109.678.935	6.851.017.157	8.444.469.524
	Periodo Analizado	360	360	360	360	360	360
	Porcentaje ventas a crédito	90%	90%	90%	90%	90%	90%
	Ventas a Credito	7.248.327.052	9.335.132.524	13.636.364.283	15.328.244.836	18.869.810.759	19.674.664.232
	Días.		91,9	95,1	134,4	133,2	139,9

Fuente: Elaboración propia con estados de resultados de la compañía.

La acción recomendada es:

- Negociación con los clientes el 5% de descuento sobre pronto pago.

**Beneficios.** Mejora en el flujo de caja, optimización de recursos para cubrir otras obligaciones y disminuir el costo de la deuda.

#### 4.1.1.2 Optimización de activos fijos ociosos.

El propósito es aprovechar la propiedad de “Casa Torremolinos” que actualmente se encuentra sin servicio y hace parte de los activos fijos de la compañía.

**Beneficios.** Incremento de los ingresos operacionales por concepto diferente a la operación Core del negocio.

**Tabla 10 Proyección de inversión construcción Locales Comerciales  
Industria Comercializadora De Redes Inteligentes Ltda.**

(Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)

Proyecto construcción locales comerciales				
	2018	2019	2020	2021
<b>Cantidad locales</b>	2	2	2	2
<b>Valor por local</b>	\$ 96.000.000,00	\$ 99.072.000,00	\$ 102.638.592,00	\$ 106.128.304,13
<b>Valor total</b>	\$ 192.000.000,00	\$ 198.144.000,00	\$ 205.277.184,00	\$ 212.256.608,26

## 4.2 SUPUESTO MACROECONÓMICOS

Los supuestos macroeconómicos y sus proyecciones fueron usados para realizar las proyecciones, por su importancia fueron tomados de la página oficial del grupo financiero Bancolombia por su credibilidad.

**Tabla 11 Indicadores macroeconómicos.**

Indicadores macroeconómicos											
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PIB		4%	4,90%	4,70%	3,10%	2%	2,30%	3,40%	4%	3,60%	3,70%
Inflación		2,40%	1,90%	3,70%	6,77%	5,75%	4,30%	3,20%	3,60%	3,40%	3,00%
DTF		5,22%	4,06%	4,34%	5,25%	7,27%	6,05%	5,55%	5,55%	5,60%	5,40%
TRM promedio		1798	1.869	2.000	2.743	3.051	2.910	2.900	2.840	2.760	2.710
Impuesto de renta		34%	34%	34%	34%	34%	33%	33%	33%	33%	33%
Tasa libre de riesgo		2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%

Fuente: Pagina web Grupo Bancolombia.

Respecto a los indicadores del sector se tomó como referencia los datos de Damodaran para la Beta y de allí se calculó el crecimiento adicional sobre el PIB.

**Tabla 12 Indicadores del sector.**

Indicadores sector											
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PIB		5,9%	11,5%	10,3%	3,7%	4,1%					
Crecimiento sector construcción (Beta)		1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18
Crecimiento adicional al PIB		0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01

Fuente: <http://www.damodaran.com>

## 4.3 SUPUESTOS EMPRESA

Para realizar el análisis, formular las propuestas estratégicas y construir las proyecciones se hizo necesario identificar factores propios de la compañía que marcan el rumbo del negocio.

Estos fueron identificados en conjunto con la organización y sus líderes.

**Tabla 13 Valores supuestos para la empresa.**

Valores empresa											
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Rentabilidad Accionistas	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Porcentaje de ventas a crédito	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Porcentaje de costo de inventarios	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Porcentaje de compras a crédito	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
Porcentaje de costos de ventas				82,2%	83,8%	82,5%	82,8%	82,8%	82,8%	82,8%	82,8%
Porcentaje Nómina				2,6%	3,2%	3,8%	3,23%	3,23%	3,23%	3,23%	3,23%
Porcentaje Gastos Administración				3,7%	3,9%	4,7%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%	4,1%
Gastos no operacionales				2,3%	2,8%	3,1%	2,8%	2,8%	2,8%	2,8%	2,8%
Rotación de cartera		3,92	3,79	2,68	2,70	2,57	2,68	2,68	2,68	2,68	2,68
Rotación de inventario		2,02	2,53	2,18	1,74	1,97	2,09	2,09	2,09	2,09	2,09
Rotación de proveedores		5,96	5,94	3,42	3,30	3,39	4,40	4,40	4,40	4,40	4,40

Fuente: Elaboración propia con base en los datos proporcionados por la compañía.

#### 4.3.1 Supuestos ventas.

Al momento de proyectar el crecimiento de las ventas se tuvo en cuenta la proyección de la inflación del país, el crecimiento en el sector de construcción y el crecimiento del PIB.

**Tabla 14 Valores supuestos ingresos operacionales.**

(Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	\$ 23.419.562.119,28	\$ 25.138.647.909,95	\$ 27.272.899.006,59	\$ 29.398.121.116,10	\$ 31.602.092.376,55
Ingresos Propios	\$ 23.419.562.119,28	\$ 25.138.647.909,95	\$ 27.272.899.006,59	\$ 29.398.121.116,10	\$ 31.602.092.376,55

Fuente: Elaboración propia con base en los datos proporcionados por la compañía.

Para la proyección del crecimiento de las ventas, se tuvo en cuenta tres variables importantes el crecimiento del sector y el PIB y la inflación ya que tienen un comportamiento similar al de las ventas de la compañía 7,01%.

#### 4.3.2 Proyección balance general, estado de resultados y flujo de efectivo.

##### 4.3.2.1 Flujo de caja Libre Proyectado

El flujo de caja libre refleja la situación de los excedentes de la compañía y permite establecer cuál es el dinero real con el que se cuenta para cubrir sus obligaciones con bancos y accionistas, así como el uso que se le puede dar en futuras inversiones. El flujo muestra la liquidez y prende alertas sobre posibles situaciones de quiebra en las que se puede ver involucrada una compañía.

A continuación se muestran los resultados de los análisis de escenarios de acuerdo con las estrategias propuestas:

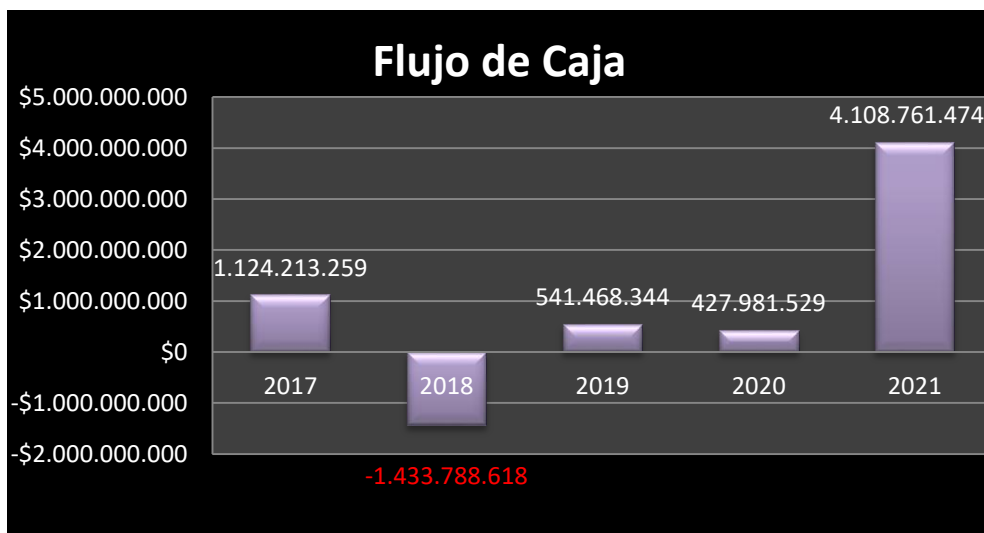
Escenario sin aplicaciones de estrategias:

**Tabla 15 Flujo de caja libre sin aplicar estrategias.**

FLUJO DE CAJA LIBRE	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad Neta	\$ 515.518.405,48	\$ 1.157.633.512,10	\$ 1.825.018.977,05	\$ 2.484.460.451,54	\$ 2.484.460.451,54
Depreciaciones propiedades planta y equipo	\$ 94.895.156,00	\$ 94.895.156,00	\$ 70.247.890,00	\$ 78.895.156,00	\$ 78.895.156,00
FGO	\$ 610.413.561,48	\$ 1.252.528.668,10	\$ 1.895.266.867,05	\$ 2.563.355.607,54	\$ 2.563.355.607,54
Deudores	\$ 555.780.822,66	\$ (1.746.850.978,66)	\$ 251.869.233,12	\$ (1.727.236.000,46)	\$ 1.715.708.172,27
Inventarios	\$ (2.321.805.060,08)	\$ 1.456.684.045,12	\$ (2.530.734.848,70)	\$ 1.461.227.836,10	\$ (1.461.227.836,10)
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones laborales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos gravámenes y tasas	\$ 711.880.914,63	\$ (183.063.038,68)	\$ (168.038.246,30)	\$ (167.145.302,01)	\$ -
Pasivos a largo plazo	\$ (308.309.649,93)	\$ (925.252.272,63)	\$ (925.252.272,63)	\$ (411.295.081,80)	\$ 0,00
Otros pasivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos diferidos					
Proveedores	\$ 1.876.252.670,71	\$ (1.287.835.041,68)	\$ 2.018.357.611,78	\$ (1.290.925.530,37)	\$ 1.290.925.530,37
Diferencia KW	\$ 513.799.697,99	\$ (2.686.317.286,54)	\$ (1.353.798.522,73)	\$ (2.135.374.078,54)	\$ 1.545.405.866,54
CAJA GENERADA POR OPERACIÓN	\$ 1.124.213.259,47	\$ (1.433.788.618,43)	\$ 541.468.344,33	\$ 427.981.529,00	\$ 4.108.761.474,09
Propiedad planta y equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Participación activos					
Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAPEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 1.124.213.259,47	\$ (1.433.788.618,43)	\$ 541.468.344,33	\$ 427.981.529,00	\$ 4.108.761.474,09
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Disponible	\$ 1.137.722.348,10	\$ (1.423.303.052,33)	\$ 553.642.086,57	\$ 439.892.859,47	\$ 4.119.628.811,47
Obligaciones financieras	\$ (13.509.088,64)	\$ (10.485.566,10)	\$ (12.173.742,24)	\$ (11.911.330,47)	\$ (10.867.337,38)
	\$ 1.124.213.259,47	\$ (1.433.788.618,43)	\$ 541.468.344,33	\$ 427.981.529,00	\$ 4.108.761.474,09
Validador	0	-0	0	0	0
	2017	2018	2019	2020	2021
FLUJO DE CAJA LIBRE	1.124.213.259	-1.433.788.618	541.468.344	427.981.529	4.108.761.474

Fuente: Elaboración propia con base en los datos proporcionados por la compañía

### Ilustración 14 Flujo de caja sin estrategias



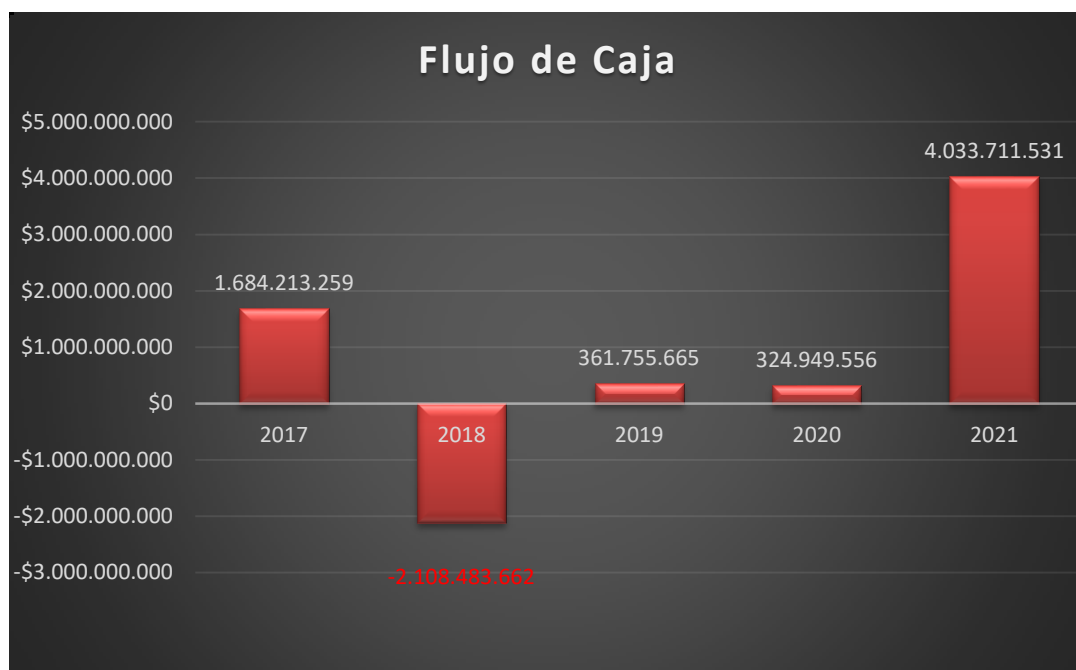
Escenario construcción de locales:

**Tabla 16 Flujo de caja libre aplicando estrategia de construcción de locales.**

FLUJO DE CAJA LIBRE	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad Neta	\$ 515.518.405,48	\$ 1.070.103.071,86	\$ 1.813.515.146,87	\$ 2.549.410.508,09	\$ 2.549.410.508,09
Depreciaciones propiedades planta y equipo	\$ 94.895.156,00	\$ 94.895.156,00	\$ 70.247.890,00	\$ 78.895.156,00	\$ 78.895.156,00
FGO	\$ 610.413.561,48	\$ 1.164.998.227,86	\$ 1.883.763.036,87	\$ 2.628.305.664,09	\$ 2.628.305.664,09
Deudores	\$ 555.780.822,66	\$ (1.746.850.978,66)	\$ 251.869.233,12	\$ (1.727.236.000,46)	\$ 1.715.708.172,27
Inventarios	\$ (2.321.805.060,08)	\$ 1.456.684.045,12	\$ (2.530.734.848,70)	\$ 1.461.227.836,10	\$ (1.461.227.836,10)
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones laborales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos gravámenes y tasas	\$ 711.880.914,63	\$ (70.227.641,89)	\$ (196.247.095,50)	\$ (195.127.331,41)	\$ -
Pasivos a largo plazo	\$ 811.690.350,07	\$ (1.625.252.272,63)	\$ (1.065.252.272,63)	\$ (551.295.081,80)	\$ (140.000.000,00)
Otros pasivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos diferidos					
Proveedores	\$ 1.876.252.670,71	\$ (1.287.835.041,68)	\$ 2.018.357.611,78	\$ (1.290.925.530,37)	\$ 1.290.925.530,37
Diferencia KW	\$ 1.633.799.697,99	\$ (3.273.481.889,74)	\$ (1.522.007.371,93)	\$ (2.303.356.107,95)	\$ 1.405.405.866,54
CAJA GENERADA POR OPERACIÓN	\$ 2.244.213.259,47	\$ (2.108.483.661,88)	\$ 361.755.664,94	\$ 324.949.556,14	\$ 4.033.711.530,63
Propiedad planta y equipo	\$ (560.000.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Participación activos					
Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAPEX	\$ (560.000.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 1.684.213.259,47	\$ (2.108.483.661,88)	\$ 361.755.664,94	\$ 324.949.556,14	\$ 4.033.711.530,63
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Disponible	\$ 1.697.722.348,10	\$ (2.097.998.095,78)	\$ 373.929.407,19	\$ 336.860.886,61	\$ 4.044.578.868,02
Obligaciones financieras	\$ (13.509.088,64)	\$ (10.485.566,10)	\$ (12.173.742,24)	\$ (11.911.330,47)	\$ (10.867.337,38)
	\$ 1.684.213.259,47	\$ (2.108.483.661,88)	\$ 361.755.664,94	\$ 324.949.556,14	\$ 4.033.711.530,63
Validador	0	-0	0	-0	-0
	2017	2018	2019	2020	2021
FLUJO DE CAJA LIBRE	1.684.213.259	-2.108.483.662	361.755.665	324.949.556	4.033.711.531

Fuente: Elaboración propia con base en los datos proporcionados por la compañía

## Ilustración 15 Flujo de caja construcción de locales



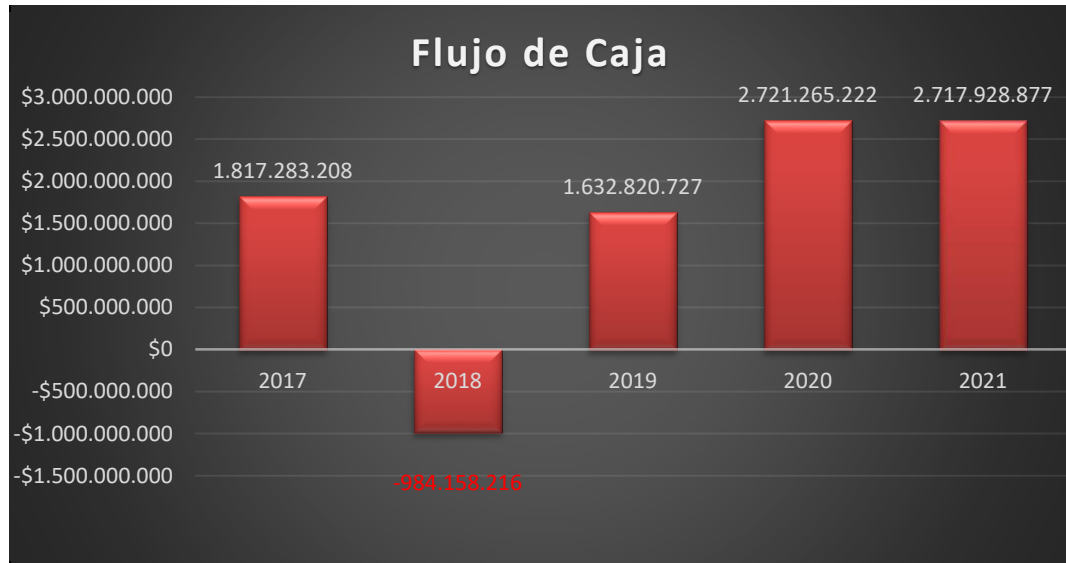
Escenario recuperación de cartera:

**Tabla 17 Flujo de caja libre con estrategias de recuperación de cartera.**

FLUJO DE CAJA LIBRE	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad Neta	\$ 510.505.694,22	\$ 1.016.296.436,78	\$ 1.657.849.079,26	\$ 2.213.818.027,94	\$ 2.213.818.027,94
Depreciaciones propiedades planta y equipo	\$ 94.895.156,00	\$ 94.895.156,00	\$ 70.247.890,00	\$ 78.895.156,00	\$ 78.895.156,00
FGO	\$ 605.400.850,22	\$ 1.111.191.592,78	\$ 1.728.096.969,26	\$ 2.292.713.183,94	\$ 2.292.713.183,94
Deudores	\$ 694.837.657,80	\$ (560.210.410,13)	\$ 1.689.887.346,67	\$ 1.028.352.255,07	\$ 711.837.889,80
Inventarios	\$ (2.324.850.848,17)	\$ 1.430.082.014,91	\$ (2.566.023.925,25)	\$ 1.387.191.300,56	\$ (1.387.191.300,56)
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones laborales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos gravámenes y tasas	\$ 711.880.914,63	\$ (70.227.641,89)	\$ (196.247.095,50)	\$ (195.127.331,41)	\$ -
Pasivos a largo plazo	\$ 811.690.350,07	\$ (1.625.252.272,63)	\$ (1.065.252.272,63)	\$ (551.295.081,80)	\$ (140.000.000,00)
Otros pasivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos diferidos					
Proveedores	\$ 1.878.324.283,09	\$ (1.269.741.499,54)	\$ 2.042.359.704,43	\$ (1.240.569.103,99)	\$ 1.240.569.103,99
Diferencia KW	\$ 1.771.882.357,42	\$ (2.095.349.809,28)	\$ (95.276.242,28)	\$ 428.552.038,43	\$ 425.215.693,24
<b>CAJA GENERADA POR OPERACIÓN</b>	<b>\$ 2.377.283.207,65</b>	<b>\$ (984.158.216,50)</b>	<b>\$ 1.632.820.726,99</b>	<b>\$ 2.721.265.222,37</b>	<b>\$ 2.717.928.877,18</b>
Propiedad planta y equipo	\$ (560.000.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Participación activos					
Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAPEX	\$ (560.000.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ 1.817.283.207,65</b>	<b>\$ (984.158.216,50)</b>	<b>\$ 1.632.820.726,99</b>	<b>\$ 2.721.265.222,37</b>	<b>\$ 2.717.928.877,18</b>
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Disponibles	\$ 1.830.792.296,28	\$ (973.672.650,40)	\$ 1.644.994.469,23	\$ 2.733.176.552,84	\$ 2.728.796.214,56
Obligaciones financieras	\$ (13.509.088,64)	\$ (10.485.566,10)	\$ (12.173.742,24)	\$ (11.911.330,47)	\$ (10.867.337,38)
	\$ 1.817.283.207,65	\$ (984.158.216,50)	\$ 1.632.820.726,99	\$ 2.721.265.222,37	\$ 2.717.928.877,18
Validador	0	-0	0	0	0
	2017	2018	2019	2020	2021
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>1.817.283.208</b>	<b>-984.158.216</b>	<b>1.632.820.727</b>	<b>2.721.265.222</b>	<b>2.717.928.877</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la compañía.

### Ilustración 16 Flujo de caja recuperación de cartera



Fuente: Elaboración propia con base en los datos proporcionados por la compañía

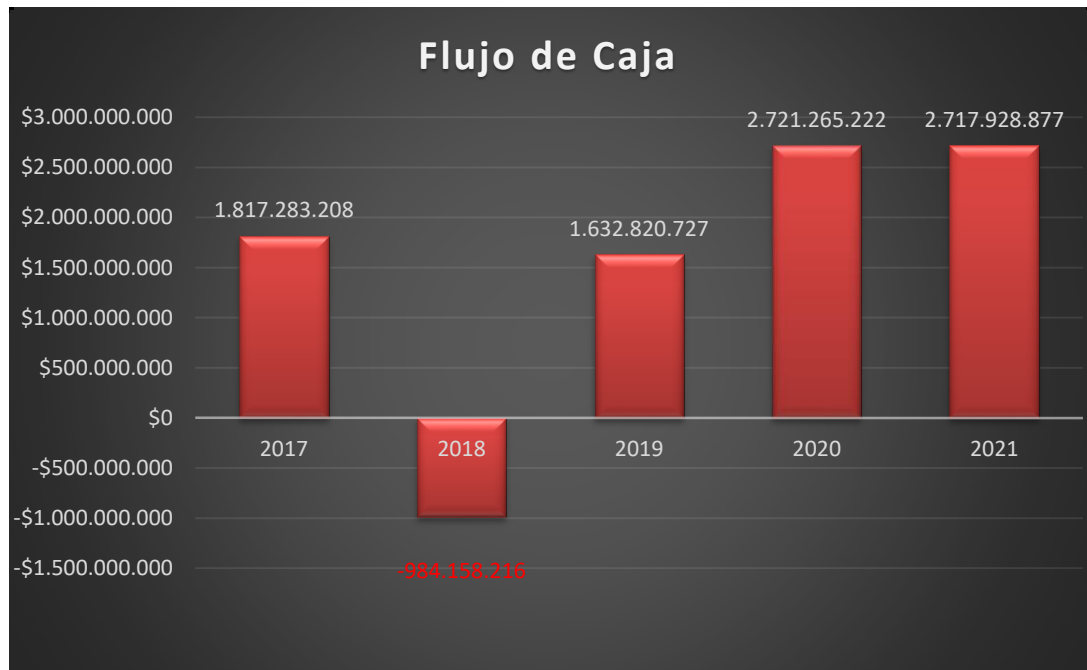
Escenario recuperación de cartera más construcción de locales:

**Tabla 18 Flujo de caja libre con estrategias de recuperación de cartera más construcción de locales.**

FLUJO DE CAJA LIBRE	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad Neta	\$ 510.505.694,22	\$ 1.016.296.436,78	\$ 1.657.849.079,26	\$ 2.213.818.027,94	\$ 2.213.818.027,94
Depreciaciones propiedades planta y equipo	\$ 94.895.156,00	\$ 94.895.156,00	\$ 70.247.890,00	\$ 78.895.156,00	\$ 78.895.156,00
FGO	\$ 605.400.850,22	\$ 1.111.191.592,78	\$ 1.728.096.969,26	\$ 2.292.713.183,94	\$ 2.292.713.183,94
Deudores	\$ 694.837.657,80	\$ (560.210.410,13)	\$ 1.689.887.346,67	\$ 1.028.352.255,07	\$ 711.837.889,80
Inventarios	\$ (2.324.850.848,17)	\$ 1.430.082.014,91	\$ (2.566.023.925,25)	\$ 1.387.191.300,56	\$ (1.387.191.300,56)
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones laborales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos gravámenes y tasas	\$ 711.880.914,63	\$ (70.227.641,89)	\$ (196.247.095,50)	\$ (195.127.331,41)	\$ -
Pasivos a largo plazo	\$ 811.690.350,07	\$ (1.625.252.272,63)	\$ (1.065.252.272,63)	\$ (551.295.081,80)	\$ (140.000.000,00)
Otros pasivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores	\$ 1.878.324.283,09	\$ (1.269.741.499,54)	\$ 2.042.359.704,43	\$ (1.240.569.103,99)	\$ 1.240.569.103,99
Diferencia KW	\$ 1.771.882.357,42	\$ (2.095.349.809,28)	\$ (95.276.242,28)	\$ 428.552.038,43	\$ 425.215.693,24
<b>CAJA GENERADA POR OPERACIÓN</b>	<b>\$ 2.377.283.207,65</b>	<b>\$ (984.158.216,50)</b>	<b>\$ 1.632.820.726,99</b>	<b>\$ 2.721.265.222,37</b>	<b>\$ 2.717.928.877,18</b>
Propiedad planta y equipo	\$ (560.000.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Participación activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAPEX	\$ (560.000.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ 1.817.283.207,65</b>	<b>\$ (984.158.216,50)</b>	<b>\$ 1.632.820.726,99</b>	<b>\$ 2.721.265.222,37</b>	<b>\$ 2.717.928.877,18</b>
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Disponible	\$ 1.830.792.296,28	\$ (973.672.650,40)	\$ 1.644.994.469,23	\$ 2.733.176.552,84	\$ 2.728.796.214,56
Obligaciones financieras	\$ (13.509.088,64)	\$ (10.485.566,10)	\$ (12.173.742,24)	\$ (11.911.330,47)	\$ (10.867.337,38)
	\$ 1.817.283.207,65	\$ (984.158.216,50)	\$ 1.632.820.726,99	\$ 2.721.265.222,37	\$ 2.717.928.877,18
Validador	0	-0	0	0	0
	2017	2018	2019	2020	2021
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>1.817.283.208</b>	<b>-984.158.216</b>	<b>1.632.820.727</b>	<b>2.721.265.222</b>	<b>2.717.928.877</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los datos proporcionados por la compañía

### Ilustración 17 Flujo de caja recuperación de cartera más construcción de locales



#### 4.3.2.2 Proyección Estado de Resultados

Escenario sin aplicaciones de estrategias:

El estado de resultados presenta los ingresos, costos y gastos, en los cuales incurre la compañía durante los periodos proyectados, sin aplicar estrategias de optimización.



**Tabla 19 Estado de resultado proyectados sin estrategias aplicadas.**

ESTADO DE RESULTADOS	2017	2018	2019	2020	2021
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 23.419.562.119,28</b>	<b>\$ 25.138.647.909,95</b>	<b>\$ 27.272.899.006,59</b>	<b>\$ 29.398.121.116,10</b>	<b>\$ 31.602.092.376,55</b>
Ingresos Propios	\$ 23.419.562.119,28	\$ 25.138.647.909,95	\$ 27.272.899.006,59	\$ 29.398.121.116,10	\$ 31.602.092.376,55
Ingresos participación en Union Temporal					
Menos devoluciones en ventas					
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 19.396.844.543,15</b>	<b>\$ 20.820.647.416,50</b>	<b>\$ 22.588.303.725,64</b>	<b>\$ 24.348.481.933,41</b>	<b>\$ 26.173.882.754,27</b>
Costos Propios	\$ 19.396.844.543,15	\$ 20.820.647.416,50	\$ 22.588.303.725,64	\$ 24.348.481.933,41	\$ 26.173.882.754,27
Costos Participación en Union Temporal					
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 4.022.717.576,13</b>	<b>\$ 4.318.000.493,45</b>	<b>\$ 4.684.595.280,95</b>	<b>\$ 5.049.639.182,69</b>	<b>\$ 5.428.209.622,29</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 846.748.575,16</b>	<b>\$ 883.158.763,89</b>	<b>\$ 911.419.844,34</b>	<b>\$ 944.230.958,74</b>	<b>\$ 976.334.811,33</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$ 846.748.575,16</b>	<b>\$ 883.158.763,89</b>	<b>\$ 911.419.844,34</b>	<b>\$ 944.230.958,74</b>	<b>\$ 976.334.811,33</b>
Gastos de Nomina	\$ 846.748.575,16	\$ 883.158.763,89	\$ 911.419.844,34	\$ 944.230.958,74	\$ 976.334.811,33
Dotación y Suministros y otros					
Aportes Sistema seguridad Social y parafiscales					
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>\$ 957.239.575,74</b>	<b>\$ 1.027.504.636,40</b>	<b>\$ 1.114.738.958,02</b>	<b>\$ 1.201.604.233,31</b>	<b>\$ 1.291.688.262,36</b>
Honorarios	\$ 209.532.357,57	\$ 224.912.837,23	\$ 244.007.757,18	\$ 263.021.895,73	\$ 282.740.594,65
Impuestos	\$ 137.792.021,87	\$ 147.906.485,39	\$ 160.463.627,68	\$ 172.967.646,75	\$ 185.934.996,63
Arrendamientos	\$ 37.907.774,23	\$ 40.690.350,42	\$ 44.144.928,62	\$ 47.584.892,16	\$ 51.152.322,01
Seguros	\$ 138.721.418,83	\$ 148.904.103,66	\$ 161.545.942,94	\$ 174.134.300,69	\$ 187.189.114,39
Servicios	\$ 111.612.015,24	\$ 119.804.765,75	\$ 129.976.094,52	\$ 140.104.393,30	\$ 150.607.991,65
Gastos legales	\$ 13.588.888,08	\$ 14.586.364,64	\$ 15.824.735,33	\$ 17.057.867,07	\$ 18.336.691,96
Matenimiento e reparaciones	\$ 6.966.106,81	\$ 7.477.445,80	\$ 8.112.274,96	\$ 8.744.418,47	\$ 9.399.985,78
Adecuación e Instalaciones	\$ 7.747.941,76	\$ 8.316.670,43	\$ 9.022.749,10	\$ 9.725.840,69	\$ 10.454.985,02
Gastos de Viaje	\$ 20.655.296,49	\$ 22.171.474,57	\$ 24.053.815,03	\$ 25.928.192,21	\$ 27.872.023,59
Amortizaciones	\$ 1.033.119,35	\$ 1.108.954,28	\$ 1.203.103,61	\$ 1.296.854,64	\$ 1.394.079,57
Contribuciones y afiliaciones	\$ 537.931,62	\$ 577.417,87	\$ 626.440,18	\$ 675.255,11	\$ 725.878,85
Depreciación	\$ 75.451.842,47	\$ 80.990.297,45	\$ 87.866.308,91	\$ 94.713.231,28	\$ 101.813.863,29
Diversos	\$ 151.151.689,49	\$ 162.246.803,92	\$ 176.021.427,77	\$ 189.737.777,84	\$ 203.962.381,09
Provisiones - Cartera	\$ 44.541.171,93	\$ 47.810.664,98	\$ 51.869.752,19	\$ 55.911.667,36	\$ 60.103.353,88
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 2.218.729.425,23</b>	<b>\$ 2.407.337.093,16</b>	<b>\$ 2.658.436.478,58</b>	<b>\$ 2.903.803.990,65</b>	<b>\$ 3.160.186.548,60</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 60.352.464,00</b>	<b>\$ 60.352.464,00</b>	<b>\$ 60.352.464,00</b>	<b>\$ 60.352.464,00</b>	<b>\$ 60.352.464,00</b>
Diversos	\$ 60.352.464,00	\$ 60.352.464,00	\$ 60.352.464,00	\$ 60.352.464,00	\$ 60.352.464,00
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 1.051.682.569,12</b>	<b>\$ 781.238.169,11</b>	<b>\$ 532.990.335,88</b>	<b>\$ 286.061.675,46</b>	<b>\$ 178.802.842,56</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 956.305.945,75</b>	<b>\$ 710.388.027,82</b>	<b>\$ 484.653.679,92</b>	<b>\$ 260.118.869,63</b>	<b>\$ 162.587.292,47</b>
Gastos bancarios					
Comisiones					
Intereses	\$ 522.189.723,21	\$ 387.906.536,88	\$ 264.644.564,95	\$ 142.037.599,10	\$ 88.780.597,50
<b>GASTOS EXTRAORDINARIOS</b>	<b>\$ 48.694.125,28</b>	<b>\$ 36.172.235,23</b>	<b>\$ 24.678.072,02</b>	<b>\$ 13.244.988,05</b>	<b>\$ 8.278.779,43</b>
<b>GASTOS DIVERSOS</b>	<b>\$ 46.682.498,09</b>	<b>\$ 34.677.906,06</b>	<b>\$ 23.658.583,94</b>	<b>\$ 12.697.817,77</b>	<b>\$ 7.936.770,66</b>
Costos y gastos del ejercicio anterior					
Impuestos asumidos					
otros					
Multas sanciones y litigios					
<b>IMPUESTOS DE RENTA AÑO ANTERIOR Y PROVISIÓN</b>	<b>\$ 711.880.914,63</b>	<b>\$ 528.817.875,95</b>	<b>\$ 360.779.629,65</b>	<b>\$ 193.634.327,64</b>	<b>\$ 121.031.131,29</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 515.518.405,48</b>	<b>\$ 1.157.633.512,10</b>	<b>\$ 1.825.018.977,05</b>	<b>\$ 2.484.460.451,54</b>	<b>\$ 2.920.705.038,75</b>
Reserva Legal					
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO LUEGO DE RESERVA</b>	<b>\$ 515.518.405,48</b>	<b>\$ 1.157.633.512,10</b>	<b>\$ 1.825.018.977,05</b>	<b>\$ 2.484.460.451,54</b>	<b>\$ 2.920.705.038,75</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los estados de resultados proporcionados por la compañía.

Escenario construcción de locales:

A continuación se presentan las proyecciones aplicando la estrategia de construcción de locales:

**Tabla 20 Estado de resultado proyectados aplicando estrategia de construcción de locales.**

ESTADO DE RESULTADOS	2017	2018	2019	2020	2021
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 23.419.562.119,28</b>	<b>\$ 25.138.647.909,95</b>	<b>\$ 27.272.899.006,59</b>	<b>\$ 29.398.121.116,10</b>	<b>\$ 31.602.092.376,55</b>
Ingresos Propios	\$ 23.419.562.119,28	\$ 25.138.647.909,95	\$ 27.272.899.006,59	\$ 29.398.121.116,10	\$ 31.602.092.376,55
Ingresos participación en Union Temporal					
Menos devoluciones en ventas					
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 19.396.844.543,15</b>	<b>\$ 20.820.647.416,50</b>	<b>\$ 22.588.303.725,64</b>	<b>\$ 24.348.481.933,41</b>	<b>\$ 26.173.882.754,27</b>
Costos Propios	\$ 19.396.844.543,15	\$ 20.820.647.416,50	\$ 22.588.303.725,64	\$ 24.348.481.933,41	\$ 26.173.882.754,27
Costos Participación en Union Temporal					
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 4.022.717.576,13</b>	<b>\$ 4.318.000.493,45</b>	<b>\$ 4.684.595.280,95</b>	<b>\$ 5.049.639.182,69</b>	<b>\$ 5.428.209.622,29</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 846.748.575,16</b>	<b>\$ 883.158.763,89</b>	<b>\$ 911.419.844,34</b>	<b>\$ 944.230.958,74</b>	<b>\$ 976.334.811,33</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$ 846.748.575,16</b>	<b>\$ 883.158.763,89</b>	<b>\$ 911.419.844,34</b>	<b>\$ 944.230.958,74</b>	<b>\$ 976.334.811,33</b>
Gastos de Nomina	\$ 846.748.575,16	\$ 883.158.763,89	\$ 911.419.844,34	\$ 944.230.958,74	\$ 976.334.811,33
Dotación y Suministros y otros					
Aportes Sistema seguridad Social y parafiscales					
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>\$ 957.239.575,74</b>	<b>\$ 1.027.504.636,40</b>	<b>\$ 1.114.738.958,02</b>	<b>\$ 1.201.604.233,31</b>	<b>\$ 1.291.688.262,36</b>
Honorarios	\$ 209.532.357,57	\$ 224.912.837,23	\$ 244.007.757,18	\$ 263.021.895,73	\$ 282.740.594,65
Impuestos	\$ 137.792.021,87	\$ 147.906.485,39	\$ 160.463.627,68	\$ 172.967.646,75	\$ 185.934.996,63
Arrendamientos	\$ 37.907.774,23	\$ 40.690.350,42	\$ 44.144.928,62	\$ 47.584.892,16	\$ 51.152.322,01
Seguros	\$ 138.721.418,83	\$ 148.904.103,66	\$ 161.545.942,94	\$ 174.134.300,69	\$ 187.189.114,39
Servicios	\$ 111.612.015,24	\$ 119.804.765,75	\$ 129.976.094,52	\$ 140.104.393,30	\$ 150.607.991,65
Gastos legales	\$ 13.588.888,08	\$ 14.586.364,64	\$ 15.824.735,33	\$ 17.057.867,07	\$ 18.336.691,96
Matenimiento y reparaciones	\$ 6.966.106,81	\$ 7.477.445,80	\$ 8.112.274,96	\$ 8.744.418,47	\$ 9.399.985,78
Adecuación e Instalaciones	\$ 7.747.941,76	\$ 8.316.670,43	\$ 9.022.749,10	\$ 9.725.840,69	\$ 10.454.985,02
Gastos de Viaje	\$ 20.655.296,49	\$ 22.171.474,57	\$ 24.053.815,03	\$ 25.928.192,21	\$ 27.872.023,59
Amortizaciones	\$ 1.033.119,35	\$ 1.108.954,28	\$ 1.203.103,61	\$ 1.296.854,64	\$ 1.394.079,57
Contribuciones y afiliaciones	\$ 537.931,62	\$ 577.417,87	\$ 626.440,18	\$ 675.255,11	\$ 725.878,85
Depreciación	\$ 75.451.842,47	\$ 80.990.297,45	\$ 87.866.308,91	\$ 94.713.231,28	\$ 101.813.863,29
Diversos	\$ 151.151.689,49	\$ 162.246.803,92	\$ 176.021.427,77	\$ 189.737.777,84	\$ 203.962.381,09
Provisiones - Cartera	\$ 44.541.171,93	\$ 47.810.664,98	\$ 51.869.752,19	\$ 55.911.667,36	\$ 60.103.353,88
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 2.218.729.425,23</b>	<b>\$ 2.407.337.093,16</b>	<b>\$ 2.658.436.478,58</b>	<b>\$ 2.903.803.990,65</b>	<b>\$ 3.160.186.548,60</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 60.352.464,00</b>	<b>\$ 252.352.464,00</b>	<b>\$ 258.496.464,00</b>	<b>\$ 265.629.648,00</b>	<b>\$ 272.609.072,26</b>
Diversos	\$ 60.352.464,00	\$ 252.352.464,00	\$ 258.496.464,00	\$ 265.629.648,00	\$ 272.609.072,26
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 1.051.682.569,12</b>	<b>\$ 947.933.212,56</b>	<b>\$ 658.011.618,46</b>	<b>\$ 369.744.284,72</b>	<b>\$ 219.974.621,88</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 956.305.945,75</b>	<b>\$ 861.965.572,09</b>	<b>\$ 598.336.838,12</b>	<b>\$ 336.212.340,37</b>	<b>\$ 200.025.221,48</b>
Gastos bancarios					
Comisiones					
Intereses	\$ 522.189.723,21	\$ 470.675.274,48	\$ 326.721.118,14	\$ 183.588.348,20	\$ 109.223.534,06
<b>GASTOS EXTRAORDINARIOS</b>	<b>\$ 48.694.125,28</b>	<b>\$ 43.890.409,48</b>	<b>\$ 30.466.702,71</b>	<b>\$ 17.119.590,12</b>	<b>\$ 10.185.080,66</b>
<b>GASTOS DIVERSOS</b>	<b>\$ 46.682.498,09</b>	<b>\$ 42.077.230,99</b>	<b>\$ 29.208.077,63</b>	<b>\$ 16.412.354,23</b>	<b>\$ 9.764.319,74</b>
Costos y gastos del ejercicio anterior					
Impuestos asumidos					
otros					
Multas sanciones y litigios					
<b>IMPUESTOS DE RENTA AÑO ANTERIOR Y PROVISIÓN</b>	<b>\$ 711.880.914,63</b>	<b>\$ 641.653.272,74</b>	<b>\$ 445.406.177,25</b>	<b>\$ 250.278.845,84</b>	<b>\$ 148.900.190,63</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 515.518.405,48</b>	<b>\$ 1.070.103.071,86</b>	<b>\$ 1.813.515.146,87</b>	<b>\$ 2.549.410.508,09</b>	<b>\$ 3.063.920.808,35</b>
Reserva Legal					
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO LUEGO DE RESERVA</b>	<b>\$ 515.518.405,48</b>	<b>\$ 1.070.103.071,86</b>	<b>\$ 1.813.515.146,87</b>	<b>\$ 2.549.410.508,09</b>	<b>\$ 3.063.920.808,35</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los estados de resultados proporcionados por la compañía.

Los costos logran disminuir su participación frente al total de los ingresos en relación al último año 2017, con descensos graduales durante los siguientes años, favoreciendo de manera significativa los resultados de la compañía y los márgenes de rentabilidad.

Los gastos administrativos y de ventas presentan una estabilidad en relación al último periodo analizado, al considerar que la empresa no requiere fuertes estrategias en este rubro de los estados financieros, puesto que se observa un trabajo adecuado en el control de los mismos durante el último año 2017, en el estado financiero proyectado se presupuesta que la empresa continuara en ese proceso de control de los mismos.

Para evidenciar la eficiencia de la aplicabilidad de los supuestos en el estado de resultados, se toma como base la información financiera histórica de la compañía, concluyendo que el crecimiento real de los ingresos es equivalente al PIB de la economía; por dicha razón y sustentados en los resultados que arrojan los históricos, se proyectan los ingresos con el PIB de cada año a proyectar.

Por su parte, los gastos de administración, revelan una mejoría frente a los históricos, lo que respalda la estrategia de la construcción de locales y la optimización de los activos, mostrando efectividad en el valor de los gastos administrativos y en los gastos de ventas que disminuiría ya que el arrendamiento de dicho inmueble era prorrateado entre estos los centro de costos.

Escenario recuperación de cartera y proyecto de construcción de locales:

A continuación se presentan las proyecciones aplicando la estrategia de descuento para recuperación de cartera:

**Tabla 21 Estado de resultado proyectados aplicando estrategia de descuento y construcción de locales para mejoramiento de rotación de cartera.**

ESTADO DE RESULTADOS	2017	2018	2019	2020	2021
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	\$ 23.419.562.119,28	\$ 25.138.647.909,95	\$ 27.272.899.006,59	\$ 29.398.121.116,10	\$ 31.602.092.376,55
Ingresos Propios	\$ 23.419.562.119,28	\$ 25.138.647.909,95	\$ 27.272.899.006,59	\$ 29.398.121.116,10	\$ 31.602.092.376,55
Ingresos participación en Union Temporal					
Menos devoluciones en ventas					
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	\$ 19.401.857.254,40	\$ 20.874.454.051,58	\$ 22.743.969.793,25	\$ 24.684.074.413,56	\$ 26.624.822.480,85
Costos Propios	\$ 19.401.857.254,40	\$ 20.874.454.051,58	\$ 22.743.969.793,25	\$ 24.684.074.413,56	\$ 26.624.822.480,85
Costos Participación en Union Temporal					
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 4.017.704.864,88	\$ 4.264.193.858,37	\$ 4.528.929.213,34	\$ 4.714.046.702,54	\$ 4.977.269.895,71
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	\$ 846.748.575,16	\$ 883.158.763,89	\$ 911.419.844,34	\$ 944.230.958,74	\$ 976.334.811,33
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	\$ 846.748.575,16	\$ 883.158.763,89	\$ 911.419.844,34	\$ 944.230.958,74	\$ 976.334.811,33
Gastos de Nomina	\$ 846.748.575,16	\$ 883.158.763,89	\$ 911.419.844,34	\$ 944.230.958,74	\$ 976.334.811,33
Dotación y Suministros y otros					
Aportes Sistema seguridad Social y parafiscales					
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	\$ 957.239.575,74	\$ 1.027.504.636,40	\$ 1.114.738.958,02	\$ 1.201.604.233,31	\$ 1.291.688.262,36
Honorarios	\$ 209.532.357,57	\$ 224.912.837,23	\$ 244.007.757,18	\$ 263.021.895,73	\$ 282.740.594,65
Impuestos	\$ 137.792.021,87	\$ 147.906.485,39	\$ 160.463.627,68	\$ 172.967.646,75	\$ 185.934.996,63
Arrendamientos	\$ 37.907.774,23	\$ 40.690.350,42	\$ 44.144.928,62	\$ 47.584.892,16	\$ 51.152.322,01
Seguros	\$ 138.721.418,83	\$ 148.904.103,66	\$ 161.545.942,94	\$ 174.134.300,69	\$ 187.189.114,39
Servicios	\$ 111.612.015,24	\$ 119.804.765,75	\$ 129.976.094,52	\$ 140.104.393,30	\$ 150.607.991,65
Gastos legales	\$ 13.588.888,08	\$ 14.586.364,64	\$ 15.824.735,33	\$ 17.057.867,07	\$ 18.336.691,96
Matenimiento y reparaciones	\$ 6.966.106,81	\$ 7.477.445,80	\$ 8.112.274,96	\$ 8.744.418,47	\$ 9.399.985,78
Adecuación e Instalaciones	\$ 7.747.941,76	\$ 8.316.670,43	\$ 9.022.749,10	\$ 9.725.840,69	\$ 10.454.985,02
Gastos de Viaje	\$ 20.655.296,49	\$ 22.171.474,57	\$ 24.053.815,03	\$ 25.928.192,21	\$ 27.872.023,59
Amortizaciones	\$ 1.033.119,35	\$ 1.108.954,28	\$ 1.203.103,61	\$ 1.296.854,64	\$ 1.394.079,57
Contribuciones y afiliaciones	\$ 537.931,62	\$ 577.417,87	\$ 626.440,18	\$ 675.255,11	\$ 725.878,85
Depreciación	\$ 75.451.842,47	\$ 80.990.297,45	\$ 87.866.308,91	\$ 94.713.231,28	\$ 101.813.863,29
Diversos	\$ 151.151.689,49	\$ 162.246.803,92	\$ 176.021.427,77	\$ 189.737.777,84	\$ 203.962.381,09
Provisiones - Cartera	\$ 44.541.171,93	\$ 47.810.664,98	\$ 51.869.752,19	\$ 55.911.667,36	\$ 60.103.353,88
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 2.213.716.713,97	\$ 2.353.530.458,08	\$ 2.502.770.410,97	\$ 2.568.211.510,50	\$ 2.709.246.822,02
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	\$ 60.352.464,00	\$ 252.352.464,00	\$ 258.496.464,00	\$ 265.629.648,00	\$ 272.609.072,26
Diversos	\$ 60.352.464,00	\$ 252.352.464,00	\$ 258.496.464,00	\$ 265.629.648,00	\$ 272.609.072,26
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	\$ 1.051.682.569,12	\$ 947.933.212,56	\$ 658.011.618,46	\$ 369.744.284,72	\$ 219.974.621,88
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ 956.305.945,75	\$ 861.965.572,09	\$ 598.336.838,12	\$ 336.212.340,37	\$ 200.025.221,48
Gastos bancarios					
Comisiones					
Intereses	\$ 522.189.723,21	\$ 470.675.274,48	\$ 326.721.118,14	\$ 183.588.348,20	\$ 109.223.534,06
<b>GASTOS EXTRAORDINARIOS</b>	\$ 48.694.125,28	\$ 43.890.409,48	\$ 30.466.702,71	\$ 17.119.590,12	\$ 10.185.080,66
<b>GASTOS DIVERSOS</b>	\$ 46.682.498,09	\$ 42.077.230,99	\$ 29.208.077,63	\$ 16.412.354,23	\$ 9.764.319,74
Costos y gastos del ejercicio anterior					
Impuestos asumidos					
otros					
Multas sanciones y litigios					
<b>IMPUESTOS DE RENTA AÑO ANTERIOR Y PROVISIÓN</b>	\$ 711.880.914,63	\$ 641.653.272,74	\$ 445.406.177,25	\$ 250.278.845,84	\$ 148.900.190,63
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ 510.505.694,22	\$ 1.016.296.436,78	\$ 1.657.849.079,26	\$ 2.213.818.027,94	\$ 2.612.981.081,77
Reserva Legal					
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO LUEGO DE RESERVA</b>	\$ 510.505.694,22	\$ 1.016.296.436,78	\$ 1.657.849.079,26	\$ 2.213.818.027,94	\$ 2.612.981.081,77

Fuente: Elaboración propia con base en los estados de resultados proporcionados por la compañía.

Al aplicar la estrategia de pronto pago con descuento en la proyección del Balance General puede encontrarse que la Caja aumenta para todos los 5 años siguientes, disminuyen los deudores generando así una disminución general en el activo corriente.

Dado que en este escenario se contempla la aplicación de las dos estrategias, se refleja, en el balance general, el incremento en el impuesto de renta y las obligaciones financieras de largo plazo.

Escenario recuperación de cartera:

A continuación se presentan las proyecciones aplicando la estrategia de descuento para recuperación de cartera:

**Tabla 22 Estado de resultado proyectados aplicando estrategia de descuento para mejoramiento de rotación de cartera.**

ESTADO DE RESULTADOS	2017	2018	2019	2020	2021
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 23.419.562.119,28</b>	<b>\$ 25.138.647.909,95</b>	<b>\$ 27.272.899.006,59</b>	<b>\$ 29.398.121.116,10</b>	<b>\$ 31.602.092.376,55</b>
Ingresos Propios	\$ 23.419.562.119,28	\$ 25.138.647.909,95	\$ 27.272.899.006,59	\$ 29.398.121.116,10	\$ 31.602.092.376,55
Ingresos participación en Union Temporal					
Menos devoluciones en ventas					
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 19.401.857.254,40</b>	<b>\$ 20.874.454.051,58</b>	<b>\$ 22.743.969.793,25</b>	<b>\$ 24.684.074.413,56</b>	<b>\$ 26.624.822.480,85</b>
Costos Propios	\$ 19.401.857.254,40	\$ 20.874.454.051,58	\$ 22.743.969.793,25	\$ 24.684.074.413,56	\$ 26.624.822.480,85
Costos Participación en Union Temporal					
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 4.017.704.864,88</b>	<b>\$ 4.264.193.858,37</b>	<b>\$ 4.528.929.213,34</b>	<b>\$ 4.714.046.702,54</b>	<b>\$ 4.977.269.895,71</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 846.748.575,16</b>	<b>\$ 883.158.763,89</b>	<b>\$ 911.419.844,34</b>	<b>\$ 944.230.958,74</b>	<b>\$ 976.334.811,33</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$ 846.748.575,16</b>	<b>\$ 883.158.763,89</b>	<b>\$ 911.419.844,34</b>	<b>\$ 944.230.958,74</b>	<b>\$ 976.334.811,33</b>
Gastos de Nomina	\$ 846.748.575,16	\$ 883.158.763,89	\$ 911.419.844,34	\$ 944.230.958,74	\$ 976.334.811,33
Dotación y Suministros y otros					
Aportes Sistema seguridad Social y parafiscales					
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>\$ 957.239.575,74</b>	<b>\$ 1.027.504.636,40</b>	<b>\$ 1.114.738.958,02</b>	<b>\$ 1.201.604.233,31</b>	<b>\$ 1.291.688.262,36</b>
Honorarios	\$ 209.532.357,57	\$ 224.912.837,23	\$ 244.007.757,18	\$ 263.021.895,73	\$ 282.740.594,65
Impuestos	\$ 137.792.021,87	\$ 147.906.485,39	\$ 160.463.627,68	\$ 172.967.646,75	\$ 185.934.996,63
Arrendamientos	\$ 37.907.774,23	\$ 40.690.350,42	\$ 44.144.928,62	\$ 47.584.892,16	\$ 51.152.322,01
Seguros	\$ 138.721.418,83	\$ 148.904.103,66	\$ 161.545.942,94	\$ 174.134.300,69	\$ 187.189.114,39
Servicios	\$ 111.612.015,24	\$ 119.804.765,75	\$ 129.976.094,52	\$ 140.104.393,30	\$ 150.607.991,65
Gastos legales	\$ 13.588.888,08	\$ 14.586.364,64	\$ 15.824.735,33	\$ 17.057.867,07	\$ 18.336.691,96
Matenimiento y reparaciones	\$ 6.966.106,81	\$ 7.477.445,80	\$ 8.112.274,96	\$ 8.744.418,47	\$ 9.399.985,78
Adecuación e instalaciones	\$ 7.747.941,76	\$ 8.316.670,43	\$ 9.022.749,10	\$ 9.725.840,69	\$ 10.454.985,02
Gastos de Viaje	\$ 20.655.296,49	\$ 22.171.474,57	\$ 24.053.815,03	\$ 25.928.192,21	\$ 27.872.023,59
Amortizaciones	\$ 1.033.119,35	\$ 1.108.954,28	\$ 1.203.103,61	\$ 1.296.854,64	\$ 1.394.079,57
Contribuciones y afiliaciones	\$ 537.931,62	\$ 577.417,87	\$ 626.440,18	\$ 675.255,11	\$ 725.878,85
Depreciación	\$ 75.451.842,47	\$ 80.990.297,45	\$ 87.866.308,91	\$ 94.713.231,28	\$ 101.813.863,29
Diversos	\$ 151.151.689,49	\$ 162.246.803,92	\$ 176.021.427,77	\$ 189.737.777,84	\$ 203.962.381,09
Provisiones - Cartera	\$ 44.541.171,93	\$ 47.810.664,98	\$ 51.869.752,19	\$ 55.911.667,36	\$ 60.103.353,88
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 2.213.716.713,97</b>	<b>\$ 2.353.530.458,08</b>	<b>\$ 2.502.770.410,97</b>	<b>\$ 2.568.211.510,50</b>	<b>\$ 2.709.246.822,02</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 60.352.464,00</b>	<b>\$ 252.352.464,00</b>	<b>\$ 258.496.464,00</b>	<b>\$ 265.629.648,00</b>	<b>\$ 272.609.072,26</b>
Diversos	\$ 60.352.464,00	\$ 252.352.464,00	\$ 258.496.464,00	\$ 265.629.648,00	\$ 272.609.072,26
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 1.051.682.569,12</b>	<b>\$ 947.933.212,56</b>	<b>\$ 658.011.618,46</b>	<b>\$ 369.744.284,72</b>	<b>\$ 219.974.621,88</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 956.305.945,75</b>	<b>\$ 861.965.572,09</b>	<b>\$ 598.336.838,12</b>	<b>\$ 336.212.340,37</b>	<b>\$ 200.025.221,48</b>
Gastos bancarios					
Comisiones					
Intereses	\$ 522.189.723,21	\$ 470.675.274,48	\$ 326.721.118,14	\$ 183.588.348,20	\$ 109.223.534,06
GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$ 48.694.125,28	\$ 43.890.409,48	\$ 30.466.702,71	\$ 17.119.590,12	\$ 10.185.080,66
GASTOS DIVERSOS	\$ 46.682.498,09	\$ 42.077.230,99	\$ 29.208.077,63	\$ 16.412.354,23	\$ 9.764.319,74
Costos y gastos del ejercicio anterior					
Impuestos asumidos					
otros					
Multas sanciones y litigios					
<b>IMPUESTOS DE RENTA AÑO ANTERIOR Y PROVISIÓN</b>	<b>\$ 711.880.914,63</b>	<b>\$ 641.653.272,74</b>	<b>\$ 445.406.177,25</b>	<b>\$ 250.278.845,84</b>	<b>\$ 148.900.190,63</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 510.505.694,22</b>	<b>\$ 1.016.296.436,78</b>	<b>\$ 1.657.849.079,26</b>	<b>\$ 2.213.818.027,94</b>	<b>\$ 2.612.981.081,77</b>
Reserva Legal					
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO LUEGO DE RESERVA</b>	<b>\$ 510.505.694,22</b>	<b>\$ 1.016.296.436,78</b>	<b>\$ 1.657.849.079,26</b>	<b>\$ 2.213.818.027,94</b>	<b>\$ 2.612.981.081,77</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los estados de resultados proporcionados por la compañía.

#### 4.3.2.3 Proyección Balance general proyectado

El balance general proyectado, consolida la información financiera de la empresa al cierre de cada periodo proyectado, a continuación se presentan los balances de los diferentes periodos:

Escenario sin aplicaciones de estrategias

**Tabla 23 Balance General proyectado sin estrategias aplicadas.**

ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVOS CORRIENTE</b>					
<b>DISPONIBLES</b>	\$ 1.423.378.077	\$ 75.025	\$ 553.717.111	\$ 993.609.971	\$ 5.113.238.782
Caja	\$ 1.142.879.333	(280.423.719)	273.218.367	713.111.227	4.832.740.038
Bancos	\$ 280.498.744	280.498.744	280.498.744	280.498.744	280.498.744
<b>INVERSIONES</b>	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000
Derechos Fiduciarios	\$ 55.000.000	55.000.000	55.000.000	55.000.000	55.000.000
<b>DEUDORES</b>	\$ 7.888.688.701	\$ 9.635.539.680	\$ 9.383.670.447	\$ 11.110.906.447	\$ 9.395.198.275
Cientes	\$ 3.351.429.125	4.093.560.988	3.986.556.908	4.720.355.547	3.991.454.388
Cuentas Corrientes Comerciales	\$ 111.274.057	135.914.298	132.361.552	156.725.114	132.524.158
Cuentas por cobrar a Socios	\$ 768.627.252	938.830.098	914.289.447	1.082.581.126	915.412.651
Anticipos y avances	\$ 593.119.279	724.458.090	705.521.039	835.385.077	706.387.771
Promesas de compraventa	\$ 19.569.724	23.903.193	23.278.373	27.563.183	23.306.970
Retención sobre contratos	\$ 2.805.292.307	3.426.489.035	3.336.921.954	3.951.143.410	3.341.021.358
Anticipo Impuestos - Retefuente		0	0	0	0
Anticipo Impuestos para la Equidad	\$ -	0	0	0	0
Anticipo de impuestos IVA a favor		0	0	0	0
Anticipo de impuestos	\$ 207.545.533	253.503.884	246.877.391	292.319.686	247.180.680
Sobrantes en liquidación privada	\$ -	0	0	0	0
Otro Anticipo Impuestos		0	0	0	0
Cuentas por Cobrar a Trabajadores	\$ 27.273.972	33.313.450	32.442.650	38.414.312	32.482.505
Deudores varios	\$ 4.557.453	5.566.644	5.421.134	6.418.993	5.427.794
Prestamos Particulares		0	0	0	0
Reclamaciones		0	0	0	0
Cuentas por cobrar a otros		0	0	0	0
Provisión cartera	\$ -	0	0	0	0
<b>Participación 50% Activos de la UT TSA</b>					
<b>INTELRED</b>					
<b>INVENTARIOS CONSTRUCCIONES EN CURSO</b>	\$ 7.053.789.162	5.597.105.117	8.127.839.966	6.666.612.130	8.127.839.966
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 16.420.855.941	\$ 15.287.719.822	\$ 18.120.227.524	\$ 18.826.128.548	\$ 22.691.277.023
<b>ACTIVO FIJO</b>					
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	\$ 2.116.089.324	\$ 2.116.089.324	\$ 2.116.089.324	\$ 2.116.089.324	\$ 2.116.089.324
Terrenos Urbanos	\$ 325.000.000	325.000.000	325.000.000	325.000.000	325.000.000
Propiedad Urbana - Casa Toremolinos	\$ 1.530.107.737	1.530.107.737	1.530.107.737	1.530.107.737	1.530.107.737
Maquinaria y Equipo		0	0	0	0
Ajustes por inflación		0	0	0	0
Equipo de Oficina - Muebles y Enseres	\$ 72.894.318	72.894.318	72.894.318	72.894.318	72.894.318
Equipo de Oficina - Equipos	\$ 9.110.608	9.110.608	9.110.608	9.110.608	9.110.608
Ajustes por Inflación		0	0	0	0
Equipo Computación - Procesamiento de Datos	\$ 22.393.330	22.393.330	22.393.330	22.393.330	22.393.330
Ajustes por Inflación		0	0	0	0
Autos Camiones Camperos	\$ 156.583.331	156.583.331	156.583.331	156.583.331	156.583.331
Ajustes por Inflación		0	0	0	0
<b>DEPRECIACIÓN</b>	(395.118.030)	(490.013.186)	(560.261.076)	(639.156.232)	(718.051.388)
Depreciación Propiedad Urbana	(240.473.586)	(307.722.909)	(374.972.232)	(442.221.555)	(509.470.878)
Depreciación Maquinaria y Equipo	(9.379.888)	(10.563.304)	(11.746.720)	(12.930.136)	(14.113.552)
Depreciación Equipo De Oficina	(56.512.173)	(63.529.257)	(70.546.341)	(77.563.425)	(84.580.509)
Depreciación Equipo de Computo	(16.105.117)	(19.550.450)	(22.995.783)	(26.441.116)	(29.886.449)
Depreciación Autos Camiones y Cam	(72.647.266)	(88.647.266)	(80.000.000)	(80.000.000)	(80.000.000)
Ajuste por Inflación Depreciación					
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	\$ 1.720.971.294	\$ 1.626.076.138	\$ 1.555.828.248	\$ 1.476.933.092	\$ 1.398.037.936
<b>INTANGIBLES</b>					
Derechos					
Bienes recibidos en arrendam Leasing		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Licencias		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INTANGIBLES</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Valorizaciones</b>					
VALORIZACIÓN PROPIEDAD RAIZ Valorización					
Propiedad Raíz	\$ 334.128.993	334.128.993	334.128.993	334.128.993	334.128.993
<b>TOTAL VALORIZACIONES</b>	\$ 334.128.993	\$ 334.128.993	\$ 334.128.993	\$ 334.128.993	\$ 334.128.993
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 18.475.956.228	\$ 17.247.924.953	\$ 20.010.184.765	\$ 20.637.190.633	\$ 24.423.443.952
<b>CUENTAS DE ORDEN</b>					
Bienes Inmuebles					
<b>TOTAL CUENTAS DE ORDEN</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia con base en los estados de resultados proporcionados por la compañía.

Escenario construcción de locales:

El balance general muestra la situación financiera de la empresa proyectada en los siguientes 5 años con base en los supuestos y propuestas planteadas.

**Tabla 24 Balance General proyectado con proyecto de construcción de locales.**

ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVOS CORRIENTE</b>					
<b>DISPONIBLES</b>	\$ 1.983.378.077	\$ 114.620.019	\$ 259.309.389	\$ 596.170.275	\$ 4.640.749.143
Caja	\$ 1.702.879.333	(395.118.763)	(21.189.355)	315.671.531	4.360.250.399
Bancos	\$ 280.498.744	280.498.744	280.498.744	280.498.744	280.498.744
<b>INVERSIONES</b>	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000
Derechos Fiduciarios	\$ 55.000.000	55.000.000	55.000.000	55.000.000	55.000.000
<b>DEUDORES</b>	\$ 7.888.688.701	\$ 9.635.539.680	\$ 9.383.670.447	\$ 11.110.906.447	\$ 9.395.198.275
Cientes	\$ 3.351.429.125	4.093.560.988	3.986.556.908	4.720.355.547	3.991.454.388
Cuentas Corrientes Comerciales	\$ 111.274.057	135.914.298	132.361.552	156.725.114	132.524.158
Cuentas por cobrar a Socios	\$ 768.627.252	938.830.098	914.289.447	1.082.581.126	915.412.651
Anticipos y avances	\$ 593.119.279	724.458.090	705.521.039	835.385.077	706.387.771
Promesas de compraventa	\$ 19.569.724	23.903.193	23.278.373	27.563.183	23.306.970
Retención sobre contratos	\$ 2.805.292.307	3.426.489.035	3.336.921.954	3.951.143.410	3.341.021.358
Anticipo Impuestos - Retefuente		0	0	0	0
Anticipo Impuestos para la Equidad	\$ -	0	0	0	0
Anticipo de impuestos IVA a favor		0	0	0	0
Anticipo de impuestos	\$ 207.545.533	253.503.884	246.877.391	292.319.686	247.180.680
Sobrantes en liquidación privada	\$ -	0	0	0	0
Otro Anticipo Impuestos		0	0	0	0
Cuentas por Cobrar a Trabajadores	\$ 27.273.972	33.313.450	32.442.650	38.414.312	32.482.505
Deudores varios	\$ 4.557.453	5.566.644	5.421.134	6.418.993	5.427.794
Prestamos Particulares		0	0	0	0
Reclamaciones		0	0	0	0
Cuentas por cobrar a otros		0	0	0	0
Provisión cartera	\$ -	0	0	0	0
<b>Participación 50% Activos de la UT TSA INTEL RED</b>					
<b>INVENTARIOS CONSTRUCCIONES EN CURSO</b>	\$ 7.053.789.162	5.597.105.117	8.127.839.966	6.666.612.130	8.127.839.966
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 16.980.855.941	\$ 15.173.024.778	\$ 17.825.819.801	\$ 18.428.688.852	\$ 22.218.787.384
<b>ACTIVO FIJO</b>					
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	\$ 2.676.089.324	\$ 2.676.089.324	\$ 2.676.089.324	\$ 2.676.089.324	\$ 2.676.089.324
Terrenos Urbanos	\$ 325.000.000	325.000.000	325.000.000	325.000.000	325.000.000
Propiedad Urbana - Casa Toremolinos	\$ 2.090.107.737	2.090.107.737	2.090.107.737	2.090.107.737	2.090.107.737
Maquinaria y Equipo		0	0	0	0
Ajustes por inflación		0	0	0	0
Equipo de Oficina - Muebles y Enseres	\$ 72.894.318	72.894.318	72.894.318	72.894.318	72.894.318
Equipo de Oficina - Equipos	\$ 9.110.608	9.110.608	9.110.608	9.110.608	9.110.608
Ajustes por Inflación		0	0	0	0
Equipo Computación - Procesamiento de Datos	\$ 22.393.330	22.393.330	22.393.330	22.393.330	22.393.330
Ajustes por Inflación		0	0	0	0
Autos Camiones Camperos	\$ 156.583.331	156.583.331	156.583.331	156.583.331	156.583.331
Ajustes por Inflación		0	0	0	0
<b>DEPRECIACIÓN</b>	(395.118.030)	(490.013.186)	(560.261.076)	(639.156.232)	(718.051.388)
Depreciación Propiedad Urbana	(240.473.586)	(307.722.909)	(374.972.232)	(442.221.555)	(509.470.878)
Depreciación Maquinaria y Equipo	(9.379.888)	(10.563.304)	(11.746.720)	(12.930.136)	(14.113.552)
Depreciación Equipo De Oficina	(56.512.173)	(63.529.257)	(70.546.341)	(77.563.425)	(84.580.509)
Depreciación Equipo de Computo	(16.105.117)	(19.550.450)	(22.995.783)	(26.441.116)	(29.886.449)
Depreciación Autos Camiones y Cam	(72.647.266)	(88.647.266)	(80.000.000)	(80.000.000)	(80.000.000)
Ajuste por Inflación Depreciación					
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	\$ 2.280.971.294	\$ 2.186.076.138	\$ 2.115.828.248	\$ 2.036.933.092	\$ 1.958.037.936
<b>INTANGIBLES</b>					
Derechos					
Bienes recibidos en arrendam Leasing		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Licencias		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INTANGIBLES</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Valorizaciones</b>					
VALORIZACIÓN PROPIEDAD RAIZ					
Valorización Propiedad Raíz	\$ 334.128.993	334.128.993	334.128.993	334.128.993	334.128.993
<b>TOTAL VALORIZACIONES</b>	\$ 334.128.993	\$ 334.128.993	\$ 334.128.993	\$ 334.128.993	\$ 334.128.993
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 19.595.956.228	\$ 17.693.229.909	\$ 20.275.777.042	\$ 20.799.750.937	\$ 24.510.954.313
<b>CUENTAS DE ORDEN</b>					
Bienes Inmuebles					
<b>TOTAL CUENTAS DE ORDEN</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia con base en los estados de resultados proporcionados por la compañía.

Respecto al escenario sin proyectos se encuentra que el valor en caja disminuye para los siguientes años, propiedad planta y equipo aumenta, al igual que los activos fijos dentro de la relación de activos.

Escenario recuperación de cartera:

A continuación se presentan las proyecciones del balance general aplicando la estrategia de descuento para recuperación de cartera:

**Tabla 25 Balance general proyectado aplicando estrategia de descuento para mejoramiento de rotación de cartera.**

ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVOS CORRIENTE</b>					
<b>DISPONIBLES</b>	\$ 2.116.448.025	\$ 1.142.775.375	\$ 2.787.769.844	\$ 5.520.946.397	\$ 8.249.742.612
Caja	\$ 1.835.949.281	862.276.631	2.507.271.100	5.240.447.653	7.969.243.868
Bancos	\$ 280.498.744	280.498.744	280.498.744	280.498.744	280.498.744
<b>INVERSIONES</b>	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000
Derechos Fiduciarios	\$ 55.000.000	55.000.000	55.000.000	55.000.000	55.000.000
<b>DEUDORES</b>	\$ 7.749.631.866	\$ 8.309.842.276	\$ 6.619.954.930	\$ 5.591.602.675	\$ 4.879.764.785
Clientes	\$ 3.292.352.243	3.530.351.936	2.812.420.492	2.375.535.500	2.073.118.416
Cuentas Corrientes Comerciales	\$ 109.312.588	117.214.647	93.377.907	78.872.464	68.831.620
Cuentas por cobrar a Socios	\$ 755.078.375	809.661.970	645.009.324	544.812.752	475.455.471
Anticipos y avances	\$ 582.664.146	624.784.149	497.728.208	420.410.473	366.890.199
Promesas de compraventa	\$ 19.224.761	20.614.493	16.422.335	13.871.269	12.105.389
Retención sobre contratos	\$ 2.755.842.381	2.955.058.501	2.354.118.579	1.988.426.792	1.735.290.506
Anticipo Impuestos - Retefuente		0	0	0	0
Anticipo Impuestos para la Equidad	\$ -	0	0	0	0
Anticipo de impuestos IVA a favor		0	0	0	0
Anticipo de impuestos	\$ 203.887.051	218.625.771	174.166.091	147.110.908	128.382.983
Sobrantes en liquidación privada	\$ -	0	0	0	0
Otro Anticipo Impuestos		0	0	0	0
Cuentas por Cobrar a Trabajadores	\$ 26.793.204	28.730.048	22.887.513	19.332.137	16.871.063
Deudores varios	\$ 4.477.117	4.800.762	3.824.480	3.230.381	2.819.138
Prestamos Particulares		0	0	0	0
Reclamaciones		0	0	0	0
Cuentas por cobrar a otros		0	0	0	0
Provisión cartera	\$ -	0	0	0	0
<b>Participación 50% Activos de la UT TSA INTELRED</b>					
<b>INVENTARIOS CONSTRUCCIONES EN CURSO</b>	\$ 7.056.834.950	5.626.752.935	8.192.776.861	6.805.585.560	8.192.776.861
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 16.977.914.842	\$ 15.134.370.586	\$ 17.655.501.634	\$ 17.973.134.631	\$ 21.377.284.257
<b>ACTIVO FIJO</b>					
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	\$ 2.676.089.324	\$ 2.676.089.324	\$ 2.676.089.324	\$ 2.676.089.324	\$ 2.676.089.324
Terrenos Urbanos	\$ 325.000.000	325.000.000	325.000.000	325.000.000	325.000.000
Propiedad Urbana - Casa Toremolinos	\$ 2.090.107.737	2.090.107.737	2.090.107.737	2.090.107.737	2.090.107.737
Maquinaria y Equipo		0	0	0	0
Ajustes por inflación		0	0	0	0
Equipo de Oficina - Muebles y Enseres	\$ 72.894.318	72.894.318	72.894.318	72.894.318	72.894.318
Equipo de Oficina - Equipos	\$ 9.110.608	9.110.608	9.110.608	9.110.608	9.110.608
Ajustes por Inflación		0	0	0	0
Equipo Computación - Procesamiento de Datos	\$ 22.393.330	22.393.330	22.393.330	22.393.330	22.393.330
Ajustes por Inflación		0	0	0	0
Autos Camiones Camperos	\$ 156.583.331	156.583.331	156.583.331	156.583.331	156.583.331
Ajustes por Inflación		0	0	0	0
<b>DEPRECIACIÓN</b>	(395.118.030)	(490.013.186)	(560.261.076)	(639.156.232)	(718.051.388)
Depreciación Propiedad Urbana	(240.473.586)	(307.722.909)	(374.972.232)	(442.221.555)	(509.470.878)
Depreciación Maquinaria y Equipo	(9.379.888)	(10.563.304)	(11.746.720)	(12.930.136)	(14.113.552)
Depreciación Equipo De Oficina	(56.512.173)	(63.529.257)	(70.546.341)	(77.563.425)	(84.580.509)
Depreciación Equipo de Computo	(16.105.117)	(19.550.450)	(22.995.783)	(26.441.116)	(29.886.449)
Depreciación Autos Camiones y Cam	(72.647.266)	(88.647.266)	(80.000.000)	(80.000.000)	(80.000.000)
Ajuste por Inflación Depreciación					
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	\$ 2.280.971.294	\$ 2.186.076.138	\$ 2.115.828.248	\$ 2.036.933.092	\$ 1.958.037.936
<b>INTANGIBLES</b>					
Derechos					
Bienes recibidos en arrendam Leasing		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Licencias		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INTANGIBLES</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Valorizaciones</b>					
VALORIZACIÓN PROPIEDAD RAIZ Valorización					
Propiedad Raiz	\$ 334.128.993	334.128.993	334.128.993	334.128.993	334.128.993
<b>TOTAL VALORIZACIONES</b>	\$ 334.128.993	\$ 334.128.993	\$ 334.128.993	\$ 334.128.993	\$ 334.128.993
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 19.593.015.129	\$ 17.654.575.717	\$ 20.105.458.875	\$ 20.344.196.716	\$ 23.669.451.186

PASIVO	2017	2018	2019	2020	2021
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	\$ 327.673.941	\$ 338.159.507	\$ 350.333.249	\$ 362.244.579	\$ 373.111.917
Tarjeta de crédito	\$ 2.742.107	\$ 2.829.855	\$ 2.931.730	\$ 3.031.408	\$ 3.122.351
Sobregiro	\$ 20.069.968	\$ 20.712.207	\$ 21.457.846	\$ 22.187.413	\$ 22.853.035
Pagares	\$ 238.792.489	\$ 246.433.849	\$ 255.305.467	\$ 263.985.853	\$ 271.905.429
Otras Obligaciones	\$ 66.069.377	\$ 68.183.597	\$ 70.638.206	\$ 73.039.905	\$ 75.231.102
<b>PROVEEDORES</b>	\$ 4.948.282.736	\$ 3.678.541.237	\$ 5.720.900.941	\$ 4.480.331.837	\$ 5.720.900.941
Nacionales	\$ 4.948.282.736	\$ 3.678.541.237	\$ 5.720.900.941	\$ 4.480.331.837	\$ 5.720.900.941
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	\$ 519.586.512	\$ 519.586.512	\$ 519.586.512	\$ 519.586.512	\$ 519.586.512
Costos y gastos por pagar	\$ 291.105.485	\$ 291.105.485	\$ 291.105.485	\$ 291.105.485	\$ 291.105.485
Retención en la fuente	\$ 109.513.000	\$ 109.513.000	\$ 109.513.000	\$ 109.513.000	\$ 109.513.000
Impuesto Cree por pagar		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IVA retenido Régimen Simplificado		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Retelca por pagar	\$ 31.853.000	\$ 31.853.000	\$ 31.853.000	\$ 31.853.000	\$ 31.853.000
Retenciones y aportes de Nomina	\$ 37.867.564	\$ 37.867.564	\$ 37.867.564	\$ 37.867.564	\$ 37.867.564
Acredores varios	\$ 49.247.463	\$ 49.247.463	\$ 49.247.463	\$ 49.247.463	\$ 49.247.463
<b>IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS</b>	\$ 1.526.971.915	\$ 1.456.744.273	\$ 1.260.497.177	\$ 1.065.369.846	\$ 1.065.369.846
Impuesto de Industria y comercio	\$ 71.221.000	\$ 71.221.000	\$ 71.221.000	\$ 71.221.000	\$ 71.221.000
Impuesto de renta	\$ 711.880.915	\$ 641.653.273	\$ 445.406.177	\$ 250.278.846	\$ 250.278.846
Impuesto a las ventas	\$ 153.870.000	\$ 153.870.000	\$ 153.870.000	\$ 153.870.000	\$ 153.870.000
Impuesto de renta Cree	\$ 590.000.000	\$ 590.000.000	\$ 590.000.000	\$ 590.000.000	\$ 590.000.000
<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	\$ 393.763.650	\$ 393.763.650	\$ 393.763.650	\$ 393.763.650	\$ 393.763.650
Salarios por Pagar	\$ 1.238.726	\$ 1.238.726	\$ 1.238.726	\$ 1.238.726	\$ 1.238.726
Cesantías Consolidadas	\$ 209.495.823	\$ 209.495.823	\$ 209.495.823	\$ 209.495.823	\$ 209.495.823
Intereses sobre Cesantías Consolidadas	\$ 23.578.682	\$ 23.578.682	\$ 23.578.682	\$ 23.578.682	\$ 23.578.682
Prima de Servicios	\$ 51.111	\$ 51.111	\$ 51.111	\$ 51.111	\$ 51.111
Vacaciones	\$ 159.399.308	\$ 159.399.308	\$ 159.399.308	\$ 159.399.308	\$ 159.399.308
<b>PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES</b>					
Para Obligaciones Laborales					
Participación 50% pasivos de la UT TSA ITELRED					
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 7.716.278.753	\$ 6.386.795.178	\$ 8.245.081.529	\$ 6.821.296.424	\$ 8.072.732.866
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>					
OBLIGACIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	\$ 3.381.799.627	\$ 1.756.547.354	\$ 691.295.082	\$ 140.000.000	\$ 0
<b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>	\$ 3.381.799.627	\$ 1.756.547.354	\$ 691.295.082	\$ 140.000.000	\$ 0
<b>PASIVOS DIFERIDOS</b>					
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO					
Participación 50% pasivos de la UT TSA INTELRED					
<b>TOTAL PASIVOS DIFERIDOS</b>					
<b>OTROS PASIVOS</b>					
Anticipos y avances recibidos sobre contratos	\$ 4.088.762.223	\$ 4.088.762.223	\$ 4.088.762.223	\$ 4.088.762.223	\$ 4.088.762.223
<b>TOTAL OTROS PASIVOS</b>	\$ 4.088.762.223	\$ 4.088.762.223	\$ 4.088.762.223	\$ 4.088.762.223	\$ 4.088.762.223
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ 15.186.840.603	\$ 12.232.104.755	\$ 13.025.138.834	\$ 11.050.058.647	\$ 12.161.495.089
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL SOCIAL	\$ 500.000.000	\$ 500.000.000	\$ 500.000.000	\$ 500.000.000	\$ 500.000.000
RESERVA LEGAL	\$ 269.880.631	\$ 269.880.631	\$ 269.880.631	\$ 269.880.631	\$ 269.880.631
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	\$ 8.538.748	\$ 8.538.748	\$ 8.538.748	\$ 8.538.748	\$ 8.538.748
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	\$ 334.128.993	\$ 334.128.993	\$ 334.128.993	\$ 334.128.993	\$ 334.128.993
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 2.783.120.459	\$ 3.293.626.153	\$ 4.309.922.590	\$ 5.967.771.669	\$ 8.181.589.697
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 510.505.694	\$ 1.016.296.437	\$ 1.657.849.079	\$ 2.213.818.028	\$ 2.213.818.028
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 4.406.174.525	\$ 5.422.470.962	\$ 7.080.320.041	\$ 9.294.138.069	\$ 11.507.956.097
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$ 19.593.015.129	\$ 17.654.575.717	\$ 20.105.458.875	\$ 20.344.196.716	\$ 23.669.451.186
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>DEUDORAS DE CONTROL POR CONTRA</b>					
Bienes Inmuebles					
<b>TOTAL DEUDORAS DE CONTROL POR CONTRA</b>					

Fuente: Elaboración propia con base en los estados de resultados proporcionados por la compañía.



Para el escenario de recuperación de cartera se nota que aumenta la caja en comparación con la situación actual, de igual forma la cuenta por concepto de deudores se reduce al igual que el total de los activos.

#### 4.4 VALOR DE LA EMPRESA.

Una vez desarrollado el modelo en Excel y aplicadas todas las estrategias propuestas se plantearon los siguientes proyectos enfocados en la generación de valor de la empresa IC INTELRED LTDA:

**Tabla 26 WACC y VPN con estrategia 90 Días Cartera**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
FLUJO DE CAJA LIBRE	48.265.664	-734.623.862	748.609.817	344.143.970	157.932.527	1.257.283.208	-309.463.173	1.812.533.406	2.824.297.195	2.792.978.821
CONCEPTO	2012 %	2013 %	2014 %	2015 %	2016 %	2017 %	2018 %	2019 %	2020 %	2021 %
Trayectoria de crédito	\$ -	\$ 30.224	\$ -	\$ 3094	\$ -	\$ 0.3025	\$ -	\$ 2.742.107.31	\$ 30.224	\$ 0.3025
Saludables	\$ 55.337.230,00	\$ 18.940	\$ 10.480.871,30	\$ 54.475.502,00	\$ 10.317.971,44	\$ 12.234.385,00	\$ 0.1894	\$ 2.317.385,75	\$ 20.049.907,71	\$ 18.940
Pagos	\$ 476.851.540,00	\$ 22.424	\$ 106.910.115,94	\$ 188.085.280,00	\$ 42.170.952,36	\$ 301.590.487,00	\$ 0.2242	\$ 67.682.825,19	\$ 238.793.488,99	\$ 22.424
Pagos Obligaciones	\$ -	\$ 33.534	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0.3353	\$ -	\$ 66.983.578,63	\$ 33.534
Proyectos 2015	\$ -	\$ 12.234	\$ -	\$ 2.056.475.403,00	\$ 391	\$ 323.632.970,17	\$ 1.645.180.337,00	\$ 14.294	\$ 233.438.595,60	\$ 1.233.885.345,40
Compras Activos Fijos	\$ -	\$ 12.234	\$ -	\$ -	\$ 3693	\$ -	\$ 1.645.180.337,00	\$ 14.294	\$ 233.438.595,60	\$ 1.233.885.345,40
Contribución de Locales	\$ -	\$ 14.424	\$ -	\$ -	\$ 174	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,384
EQUITY	\$ 500.000.000,00	\$ -	\$ 500.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ 500.000.000,00	\$ -	\$ 500.000.000,00	\$ -	\$ 500.000.000,00
TOTAL	\$ 1.021.188.773,00	\$ 46,04	\$ 117.380.987,30	\$ 2.789.046.200,00	\$ 53,24	\$ 374.111.935,97	\$ 4.011.716.751,70	\$ 148,94	\$ 521.389.732,11	\$ 3.089.475.507,70
PRINCIPALES	\$ 152.188.773,00	\$ -	\$ 2.789.046.200,00	\$ -	\$ 3.501.216.751,70	\$ -	\$ 2.389.475.507,70	\$ 1.674.706.861,17	\$ 147,14	\$ 387.595.536,88
INTERESES	\$ 117.380.987,30	\$ -	\$ 374.111.935,97	\$ -	\$ 521.389.732,11	\$ -	\$ 387.595.536,88	\$ -	\$ 284.644.594,95	\$ -
COSTO DE LA DEUDA	\$ 22,70	\$ -	\$ 36,39	\$ -	\$ 14,04	\$ -	\$ 15,00	\$ -	\$ 16,00	\$ -
Variables	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021			
% D	52%	82%	88%	84%	77%	60%	42%			
% E	48%	18%	12%	16%	23%	40%	58%			
CD	22,06%	16,27%	14,91%	14,98%	15,80%	18,65%	24,51%			
TX	34%	34%	33%	33%	33%	33%	33%			
TLR	6%	6%	5%	5%	5%	5%	5%			
BETA	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2			
RA	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%			
WACC	12,71%	10,73%	10,10%	10,16%	10,64%	11,83%	13,18%			
VPN	\$ 305.332.416,20	\$ 128.816.760,82	\$ 942.129.762,37	(\$ 210.110.371,11)	\$ 1.093.162.005,83	\$ 1.443.753.079,01	\$ 1.037.644.024,77			
INDICADOR	VALOR									
VPN*	\$ 4.306.578.500,87									
TIR*	628%									
RCB	2,425									
Valor Residual	\$ 30.566.410.752,45									
Valor Actual Valor Residu	\$ 16.461.992.967,73									
Valor Actual de Flujos de	\$ 5.535.044.812,28									
Valor empresa	\$ 21.997.037.780,01									

Fuente: Elaboración propia con base en los estados de resultados proporcionados por la compañía.

Podemos observar una Tasa Interna de Retorno de 628% Efectiva Anual, la cual para los inversionistas, representa los buenos rendimientos futuros, por lo cual tiene aceptación muy positiva al momento de tomar la decisión de continuar con este proyecto en la empresa IC INTELRED LTDA. Así mismo, se puede ratificar dicha decisión, desde el punto de vista del Valor Presente Neto con \$4,306,578,500.87 en total, la cual cumple con el objetivo básico financiero de Maximizar la rotación de cartera, por lo tanto el valor de la firma tendrá un

incremento equivalente al VPN obtenido, el cual se basa en variables justificadas como la inversión inicial, los flujos netos de efectivo y los posibles años de duración del proyecto.

Por otro lado, el WACC con un 10%, supone que la estructura de capital se mantiene constante, por lo que no contempla la posibilidad de que en el futuro la empresa reduzca o aumente su nivel de endeudamiento, y este es un punto de alto impacto, ya que a futuro sí puede generar riesgo al analizar el comportamiento del proyecto y el del mercado podría concluirse que aun teniendo esta salvedad la compañía, ha generado valor agregado para sus inversionistas en algún momento.

**Tabla 27 WACC y VPN con estrategia Proyecto Construcción**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
FLUJO DE CAJA LIBRE	48,265.664	-734,623.862	748,609.817	344,143.970	157,932.527	1,684,213.259	-2,108,483.662	361,755.665	324,949.556	4,033,711.531

CONCEPTO	2015 %	Intereses	2016 %	Intereses	2017 %	Intereses	2018 %	Intereses	2019 %	Intereses	2020 %	Intereses	
Pagados de crédito	\$ -	30,724	\$ -	309	\$ -	0,302	\$ -	2,742,107.31	30,724	\$ 829,487.46	\$ 2,829,654.14	309	\$ 886,948.10
Salarios	\$ 55,337,330.00	18,944	\$ 10,480,871.36	\$ 54,455,632.00	199	\$ 10,217,671.44	\$ 11,294,365.00	0,084	\$ 2,327,388.78	\$ 20,069,937.71	18,944	\$ 3,802,351.88	
Pagos	\$ 476,851,940.00	22,424	\$ 106,901,015.36	\$ 100,085,280.00	229	\$ 41,070,912.36	\$ 300,598,401.00	0,024	\$ 6,682,805.39	\$ 238,791,488.09	22,424	\$ 55,557,276.03	
Otras Obligaciones	\$ -	33,524	\$ -	349	\$ -	0,333	\$ -	66,063,376.63	33,524	\$ 22,138,846.11	\$ 68,183,596.68	349	\$ 22,048,323.25
Proyectos 2015	\$ -	13,224	\$ -	\$ 2,064,475,400.00	169	\$ 321,632,970.17	\$ 1,945,188,337.20	14,194	\$ 234,438,595.60	\$ 1,233,885,346.40	13,624	\$ 167,805,078.78	
Compras Activos Fijos	\$ -	13,224	\$ -	\$ 1,940,187,571.50	14,194	\$ 218,781,323.69	\$ 1,037,914,300.67	13,624	\$ 138,793,594.62	\$ 513,597,130.03	13,624	\$ 69,886,787.31	
Contribución de Locales	\$ -	14,424	\$ -	\$ 174	\$ -	\$ 15,384	\$ -	\$ 560,000,000.00	14,784	\$ 82,788,737.59	\$ 420,000,000.00	14,784	\$ 62,076,553.20
EQUITY	\$ 500,000,000.00		\$ 500,000,000.00		\$ 500,000,000.00		\$ 500,000,000.00		\$ 500,000,000.00		\$ 500,000,000.00		
TOTAL	\$ 1,092,188,772.00	146,084	\$ 117,388,987.36	\$ 2,789,046,203.00	152,274	\$ 374,111,959.97	\$ 4,001,266,751.70	148,094	\$ 521,188,732.31	\$ 3,640,473,567.70	147,124	\$ 470,675,274.48	

PAISAGIOS		\$ 502,188,772.00		\$ 2,289,046,203.00		\$ 3,261,266,751.70		\$ 3,188,473,567.70		\$ 2,884,786,861.17		\$ 1,041,638,330.70
INTERESES		\$ 117,388,987.36		\$ 374,111,959.97		\$ 521,188,732.31		\$ 470,675,274.48		\$ 336,721,118.14		\$ 185,588,348.20
COSTO DE LA DEUDA		21.24		16.34		14.94		14.94		15.04		17.04

CONCEPTO	2015 %	Intereses	2016 %	Intereses	2017 %	Intereses	2018 %	Intereses	2019 %	Intereses	2020 %	Intereses	
Capitalización de deuda	\$ -	30,724	\$ -	309	\$ -	0,302	\$ -	2,742,107.31	30,724	\$ 829,487.46	\$ 2,829,654.14	309	\$ 886,948.10
Intereses	\$ 55,337,330.00	18,944	\$ 10,480,871.36	\$ 54,455,632.00	199	\$ 10,217,671.44	\$ 11,294,365.00	0,084	\$ 2,327,388.78	\$ 20,069,937.71	18,944	\$ 3,802,351.88	
Pagos	\$ 476,851,940.00	22,424	\$ 106,901,015.36	\$ 100,085,280.00	229	\$ 41,070,912.36	\$ 300,598,401.00	0,024	\$ 6,682,805.39	\$ 238,791,488.09	22,424	\$ 55,557,276.03	
Otras Obligaciones	\$ -	33,524	\$ -	349	\$ -	0,333	\$ -	66,063,376.63	33,524	\$ 22,138,846.11	\$ 68,183,596.68	349	\$ 22,048,323.25
Proyectos 2015	\$ -	13,224	\$ -	\$ 2,064,475,400.00	169	\$ 321,632,970.17	\$ 1,945,188,337.20	14,194	\$ 234,438,595.60	\$ 1,233,885,346.40	13,624	\$ 167,805,078.78	
Compras Activos Fijos	\$ -	13,224	\$ -	\$ 1,940,187,571.50	14,194	\$ 218,781,323.69	\$ 1,037,914,300.67	13,624	\$ 138,793,594.62	\$ 513,597,130.03	13,624	\$ 69,886,787.31	
Contribución de Locales	\$ -	14,424	\$ -	\$ 174	\$ -	\$ 15,384	\$ -	\$ 560,000,000.00	14,784	\$ 82,788,737.59	\$ 420,000,000.00	14,784	\$ 62,076,553.20
EQUITY	\$ 500,000,000.00		\$ 500,000,000.00		\$ 500,000,000.00		\$ 500,000,000.00		\$ 500,000,000.00		\$ 500,000,000.00		
TOTAL	\$ 1,092,188,772.00	146,084	\$ 117,388,987.36	\$ 2,789,046,203.00	152,274	\$ 374,111,959.97	\$ 4,001,266,751.70	148,094	\$ 521,188,732.31	\$ 3,640,473,567.70	147,124	\$ 470,675,274.48	

CONCEPTO	2015 %	Intereses	2016 %	Intereses	2017 %	Intereses	2018 %	Intereses	2019 %	Intereses	2020 %	Intereses	
Capitalización de deuda	\$ -	30,724	\$ -	309	\$ -	0,302	\$ -	2,742,107.31	30,724	\$ 829,487.46	\$ 2,829,654.14	309	\$ 886,948.10
Intereses	\$ 55,337,330.00	18,944	\$ 10,480,871.36	\$ 54,455,632.00	199	\$ 10,217,671.44	\$ 11,294,365.00	0,084	\$ 2,327,388.78	\$ 20,069,937.71	18,944	\$ 3,802,351.88	
Pagos	\$ 476,851,940.00	22,424	\$ 106,901,015.36	\$ 100,085,280.00	229	\$ 41,070,912.36	\$ 300,598,401.00	0,024	\$ 6,682,805.39	\$ 238,791,488.09	22,424	\$ 55,557,276.03	
Otras Obligaciones	\$ -	33,524	\$ -	349	\$ -	0,333	\$ -	66,063,376.63	33,524	\$ 22,138,846.11	\$ 68,183,596.68	349	\$ 22,048,323.25
Proyectos 2015	\$ -	13,224	\$ -	\$ 2,064,475,400.00	169	\$ 321,632,970.17	\$ 1,945,188,337.20	14,194	\$ 234,438,595.60	\$ 1,233,885,346.40	13,624	\$ 167,805,078.78	
Compras Activos Fijos	\$ -	13,224	\$ -	\$ 1,940,187,571.50	14,194	\$ 218,781,323.69	\$ 1,037,914,300.67	13,624	\$ 138,793,594.62	\$ 513,597,130.03	13,624	\$ 69,886,787.31	
Contribución de Locales	\$ -	14,424	\$ -	\$ 174	\$ -	\$ 15,384	\$ -	\$ 560,000,000.00	14,784	\$ 82,788,737.59	\$ 420,000,000.00	14,784	\$ 62,076,553.20
EQUITY	\$ 500,000,000.00		\$ 500,000,000.00		\$ 500,000,000.00		\$ 500,000,000.00		\$ 500,000,000.00		\$ 500,000,000.00		
TOTAL	\$ 1,092,188,772.00	146,084	\$ 117,388,987.36	\$ 2,789,046,203.00	152,274	\$ 374,111,959.97	\$ 4,001,266,751.70	148,094	\$ 521,188,732.31	\$ 3,640,473,567.70	147,124	\$ 470,675,274.48	

CONCEPTO	2015 %	Intereses	2016 %	Intereses	2017 %	Intereses	2018 %	Intereses	2019 %	Intereses	2020 %	Intereses	
Capitalización de deuda	\$ -	30,724	\$ -	309	\$ -	0,302	\$ -	2,742,107.31	30,724	\$ 829,487.46	\$ 2,829,654.14	309	\$ 886,948.10
Intereses	\$ 55,337,330.00	18,944	\$ 10,480,871.36	\$ 54,455,632.00	199	\$ 10,217,671.44	\$ 11,294,365.00	0,084	\$ 2,327,388.78	\$ 20,069,937.71	18,944	\$ 3,802,351.88	
Pagos	\$ 476,851,940.00	22,424	\$ 106,901,015.36	\$ 100,085,280.00	229	\$ 41,070,912.36	\$ 300,598,401.00	0,024	\$ 6,682,805.39	\$ 238,791,488.09	22,424	\$ 55,557,276.03	
Otras Obligaciones	\$ -	33,524	\$ -	349	\$ -	0,333	\$ -	66,063,376.63	33,524	\$ 22,138,846.11	\$ 68,183,596.68	349	\$ 22,048,323.25
Proyectos 2015	\$ -	13,224	\$ -	\$ 2,064,475,400.00	169	\$ 321,632,970.17	\$ 1,945,188,337.20	14,194	\$ 234,438,595.60	\$ 1,233,885,346.40	13,624	\$ 167,805,078.78	
Compras Activos Fijos	\$ -	13,224	\$ -	\$ 1,940,187,571.50	14,194	\$ 218,781,323.69	\$ 1,037,914,300.67	13,624	\$ 138,793,594.62	\$ 513,597,130.03	13,624	\$ 69,886,787.31	
Contribución de Locales	\$ -	14,424	\$ -	\$ 174	\$ -	\$ 15,384	\$ -	\$ 560,000,000.00	14,784	\$ 82,788,737.59	\$ 420,000,000.00	14,784	\$ 62,076,553.20
EQUITY	\$ 500,000,000.00		\$ 500,000,000.00		\$ 500,000,000.00		\$ 500,000,000.00		\$ 500,000,000.00		\$ 500,000,000.00		
TOTAL	\$ 1,092,188,772.00	146,084	\$ 117,388,987.36	\$ 2,789,046,203.00	152,274	\$ 374,111,959.97	\$ 4,001,266,751.70	148,094	\$ 521,188,732.31	\$ 3,640,473,567.70	147,124	\$ 470,675,274.48	

Variables	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
% D	52%	82%	88%	86%	81%	68%	50%	
% E	48%	18%	12%	14%	19%	32%	50%	
CD	22,06%	16,27%	14,91%	14,94%	15,60%	17,63%	17,68%	
TX	34%	34%	33%	33%	33%	33%	33%	
TLR	6%	6%	5%	5%	5%	5%	5%	
BETA	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	
RA	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
WACC	12,71%	10,73%	10,10%	10,12%	10,52%	11,49%	11,34%	
VPN	\$ 305.332.416,20	\$ 128.816.760,82	\$ 1.262.044.564,24	(\$ 1.433.644.857,96)	\$ 219.363.325,65	\$ 169.204.114,37	\$ 1.708.635.131,02	
Variables	2017	2018	2019	2020	2021			
% D	88%	86%	81%	68%	50%			
% E	12%	14%	19%	32%	50%			
CD	14.91%	14.94%	15.60%	17.63%	17.68%			
TX	33%	33%	33%	33%	33%			
TLR	2%	2%	2%	2%	2%			
BETA	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2			
RA	10%	10%	10%	10%	10%			
WACC	10.17%	10.21%	10.64%	11.69%	11.64%			
VPN	\$ 1,259,402,814.13	(\$ 1,429,261,300.10)	\$ 218,189,869.37	\$ 167,397,359.34	\$ 1,671,393,604.83			
INDICADOR	VALOR							
VPN*	\$ 1.925.602.277,32							
TIR*	34%							
RCB	0,143							
Valor Residual	\$ 54.786.212.221,58						INDICADOR	VALOR
Valor Actual Valor Residu	\$ 32.026.655.248,87						VPN*	\$ 1,887,122,347.56
Valor Actual de Flujos de	\$ 2.627.417.132,37						TIR*	34%
Valor empresa	\$ 34.654.072.381,23						RCB	0.120

Fuente: Elaboración propia con base en los estados de resultados proporcionados por la compañía.

LA TIR hallada del 34%, significa que el proyecto no es tan viable ya que es mayor que la Tasa de Interés Corriente del Mercado del 31, 51% EA. El VPN hallado arroja un valor menor de \$1,925,602,277.32 lo cual significa que el proyecto es rentable pero al traer hasta el presente cada uno de los valores del Flujo neto de caja hallados cada año de la vida útil del proyecto este no agregaría rentabilidad al escenario actual.

**Tabla 28 WACC y VPN con estrategia Unificada (Proyecto Construcción y Cartera 90 días)**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
FLUJO DE CAJA LIBRE	48,265,664	-734,623,862	748,609,817	344,143,970	157,932,527	1,817,283,208	-984,158,216	1,632,820,727	2,721,265,222	2,717,928,877

CONCEPTO	2015 %	2015	2016 %	2016	2017 %	2017	2018 %	2018	2019 %	2019	2020 %	2020	2021 %	2021	2022 %	2022
Depreciación	-	30,224	-	304	-	0,302	-	2,742,107.31	30,224	829,487.48	2,829,854.74	304	886,948.10	3,031,408.31	304	917,001.01
Amortizamiento	55,337,230.00	18,940	55,400,871.30	54,475,502.00	19%	10,317,071.44	12,294,305.00	0,1894	2,337,586.71	20,069,907.71	18,940	3,801,251.88	20,712,206.08	19%	4,084,130.05	22,187,412.89
Pagamos	476,851,546.00	22,424	108,910,115.90	188,095,290.00	22%	41,170,851.36	301,590,487.00	0,2242	67,692,815.18	238,791,488.09	22,424	13,537,276.01	246,433,846.04	22%	15,702,488.86	255,935,487.19
Otros Pagamientos	-	31,524	-	340	-	0,335	-	66,088,378.03	31,524	27,139,846.11	68,183,596.08	340	22,948,512.35	70,638,206.16	340	23,678,862.89
Proyectos 2015	-	13,224	-	2,054,475,400.00	16%	321,632,970.17	1,645,188,327.20	14,19%	234,438,955.60	1,233,881,345.40	13,60%	167,853,078.70	827,593,161.03	14%	111,870,552.12	411,295,001.80
Compras Activos Fijos	-	13,224	-	-	16%	-	1,540,871,571.50	14,19%	218,761,123.69	1,037,914,361.67	13,60%	139,793,594.62	513,957,526.03	13,60%	69,896,797.18	0.00
Construcción de Locales	-	14,424	-	-	17%	-	-	15,38%	-	500,000,000.00	14,78%	62,075,551.20	420,000,000.00	14,78%	41,550,746.11	340,000,000.00
EBITDA	500,000,000.00	-	500,000,000.00	-	500,000,000.00	-	500,000,000.00	-	500,000,000.00	-	500,000,000.00	-	500,000,000.00	-	500,000,000.00	-
WACC	1,692,688,773.00	146,0%	1,037,380,987.32	2,799,946,283.00	153,2%	374,111,959.57	4,001,236,751.70	146,0%	522,189,723.21	5,648,473,507.70	147,1%	470,675,374.48	2,594,766,861.07	147,1%	336,721,118.14	1,540,628,592.70
SIMULACIONES	-	152,188,773.00	-	2,289,046,270.00	-	3,921,236,751.70	-	3,146,473,507.70	-	2,094,766,861.07	-	1,041,628,592.70	-	502,144,579.44	-	502,144,579.44
ACTIVOS	-	107,380,987.32	-	374,111,959.57	-	522,189,723.21	-	470,675,374.48	-	336,721,118.14	-	188,780,987.50	-	188,780,987.50	-	188,780,987.50
PROYECTO LA ORUGA	-	22,754	-	36,394	-	14,9%	-	14,9%	-	14,9%	-	15,0%	-	17,0%	-	17,7%

Variables	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
% D	52%	82%	88%	86%	81%	68%	50%
% E	48%	18%	12%	14%	19%	32%	50%
CD	22,06%	16,27%	14,91%	14,94%	15,60%	17,63%	17,68%
TX	34%	34%	33%	33%	33%	33%	33%
TIR	6%	6%	5%	5%	5%	5%	5%
BETA	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
RA	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
WACC	12,71%	10,73%	10,10%	10,12%	10,52%	11,49%	11,34%

VPN	\$ 305.332.416,20	\$ 128.816.760,82	\$ 1.361.758.899,00	(\$ 669.169.693,85)	\$ 990.118.523,55	\$ 1.416.986.923,73	\$ 1.151.284.301,79
INDICADOR	VALOR						
VPN*	\$ 4.250.978.954,22						
TIR*	193%						
RCB	1,339						

Valor Residual	\$ 36.915.140.593,85	INDICADOR	VALOR
Valor Actual Valor Residuo	\$ 21.579.671.843,00	VPN*	\$ 1,899,621,570.07
Valor Actual de Flujos de	\$ 5.398.689.102,49	TIR*	63%
Valor empresa	\$ 26.978.360.945,49	RCB	0.690

Fuente: Elaboración propia con base en los estados de resultados proporcionados por la compañía.

Obteniendo el WACC para los años 2017 a 2021 y considerando que se mantendrá estable durante el horizonte de análisis, se obtuvo el valor presente neto al 2021 por \$1.151.284.301.89 pesos.

#### 4.5 CONCLUSIONES CON BASE EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS SIMULACIONES.

- Las estrategias planteadas no están orientadas al incremento operacional de la compañía ni aumento de los ingresos, por el contrario está enfocado a la optimización de recursos actuales de la compañía.

## 5 CONCLUSIONES

- Con base en la rotación de cartera se puede encontrar que el periodo de recuperación de la misma alcanza a llegar hasta 126 días en el año 2016 por lo que se hace necesario atacar esta situación; aplicando los planteamientos sugeridos puede llevarse este indicador hasta 90 días en las proyecciones anuales.
- En el modelo financiero se plantearon 4 posibles situaciones que le permitirán a la compañía conocer el impacto para los próximos 5 años, el escenario actual conservando las condiciones de la compañía, el segundo implementando un proyecto de aprovechamiento del terreno de Casa Torremolinos” para la construcción de locales y arriendo de los mismos, orientada a la optimización de los activos y el tercero orientado a la disminución de la rotación de cartera, mediante el incentivo de descuento por pronto pago, mejorando el flujo de caja y los posibles usos de los recursos en pro de maximizar el valor de la compañía y el ultimo el cual lo componen, el proyecto de construcción más el incentivo de pronto pago mediante descuento del 5% a los clientes.
- Una vez se plantearon las estrategias, el valor de la empresa se calcula trayendo los flujos futuros de los años proyectados encontrando que el más beneficioso para la compañía, en el escenario, en donde se reduce el impacto de la recuperación a 90 días de cartera, ya que este reflejaría rendimientos favorables y se recomendaría tomar esta estrategia para aumentar el valor de la empresa INTELRED.
- Se estimó la viabilidad de las estrategias a través de sus márgenes de rentabilidad con la proyección de las cifras a 5 años, los cuales mostraron una mejoría creciente y no decreciente como se veía en los históricos.
- Las estrategias descritas abordaron las debilidades en el recaudo de cartera y flujo de efectivo a partir del otorgamiento de descuentos financieros que terminarían siendo menos costosos que la financiación con entidades financieras, además de fidelizar clientes, adicionalmente se proyecta propuesta unificada para continuar con el crecimiento de los ingresos y aprovechamiento adicional.

## 6 RECOMENDACIONES

- Se sugiere la construcción de 2 locales por año, como una fuente de inversión en el caso pesimista de verse afectado el costo de ventas producto de la volatilidad de los precios del mercado, mediante la valorización de la inversión debido al alza de los bienes inmuebles en Colombia.
- Se considera fundamental para la empresa elaborar flujos de caja mensuales de tal forma que pueda reconocer de manera anticipada las necesidades de liquidez, con esta información la empresa puede implementar estrategias de descuentos financieros con sus principales clientes, obteniendo el flujo que necesita en el plazo que lo requiere, estos descuentos financieros no deben superar el tope máximo establecido en el modelo del 5% del total de los ingresos proyectados en el año, para lograr que la estrategia sea rentable y genere valor, por lo tanto se debe tener un estricto control sobre estos descuentos.
- El modelo financiero se diseñó a la medida de la empresa IC INTELRED LTDA, razón por la cual la empresa puede modificar todas las variables de entrada en la hoja de cálculo principal y escenarios para que se visualice las proyecciones de la empresa en el flujo de caja y gráficas, esto a su vez modificara los resultados de las hojas de simulaciones, con esta herramienta la empresa puede realizar supuestos, esto le permitirá tomar decisiones sobre sus posibles cursos de acción.
- Como mecanismo de control sobre las estrategias de la compañía, se recomienda realizar un seguimiento a los indicadores e inductores de valor con base en las estimaciones desarrolladas en el presente trabajo, de tal manera que la empresa pueda tomar decisiones y reorientar las estrategias en la medida en que la situación lo requiera, prestando especial atención a indicadores de rotación, palanca de crecimiento, márgenes y nivel de endeudamiento.
- Implementar rápidamente la estrategia de descuento por pronto pago pues es factible su desarrollo en el corto plazo y presenta beneficios importantes para la compañía.

## 7 BIBLIOGRAFÍA

GARCÍA SERNA, Oscar León. Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones 4ª Edición. Medellín, 2009

GARCÍA SERNA, Oscar León. Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA 1ª Edición. Medellín, 2003

BIERMAN Jr, Harold. An Introduction to Accounting and Managerial Finance: A Merger of Equals, World Scientific Publishing Company. Singapur, 2010

HERNÁNDEZ S, Miguel Angel “¿Qué tanto aporta la industria TIC a la economía nacional?”. {En línea}. {24 abril de 2015} disponible en: (<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15618752>)

Dinero “Los retos que enfrentan las Mipymes en Colombia”. {En línea}. {2 de febrero de 2017} disponible en: ([www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586](http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586))

ALVAREZ, Alfonso. El entorno económico. Cómo entenderlo y anticipar su evolución. Madrid. 2004. P 13

BANGUERO, Harold. Un marco conceptual para el análisis del entorno económico de la empresa. En: el hombre y la máquina: 2008 no 30. P. 64

M. de M. y E. MME, “Energía Eléctrica,” Memorias al Congr. La República Colomb. 2012-2013, vol. 1, p. 48, 2012.

UPME, “SIEL, Sistema de Información eléctrico colombiano.” {En línea}. Disponible en: <http://www.siel.gov.co/Inicio/CoberturaDelSistemaInterconectadoNacional/ConsultasEstadisticas/tabid/81/Default.aspx>.

DANE “INDICADORES ECONÓMICOS ALREDEDOR DE LA CONSTRUCCIÓN – IEAC IV trimestre de 2016”. {En línea}. {31 Marzo de 2017} disponible en: ([https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib\\_const/Bol\\_ieac\\_IVtrim\\_16.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IVtrim_16.pdf))

SIREM “Estados financiero corte 31 de diciembre de 2015”. {En línea}. {Diciembre de 2015} disponible en: (<http://www.supersociedades.gov.co/asuntos-economicos-y-contables/estudios-y-supervision-por-riesgos/SIREM/Paginas/default.aspx>)

GARRIDO, Ruben, DE LUCIO Juan.J, MAÑAS, Elena, PEINADO, Luisa. Análisis del entorno económico de la empresa. P 323

GUTIÉRREZ, Jairo. Modelos Financieros en Excel. COE 2ª Edición, 2009.

PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Piramide, 2009

FERNANDEZ, Pablo. Errores frecuentes en valoración de empresas. Ediciones Gestión, 2000.

GRAY, Clifford F., LARSON, Erik W. Administración de proyectos. McGraw Hill, Cuarta Edición, 2009.

Ruiz, Jorge E. Burbano. Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. McGraw Hill, Universidad del Valle, 2005.

EL TIEMPO, “Comportamiento de las Telecomunicaciones en Colombia” {En línea}. {24 de abril de 2015} disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15618752>.



ANEXOS

Anexo No. 1 Carta autorización

Anexo No. 2 Tabla de Análisis de Sensibilidad

Análisis de Sensibilidad								
Análisis periodo de cartera			Análisis periodo de proveedores			Análisis periodo de inventarios		
Días	Valor Presente de Flujos de Caja	Porcentaje	Días	Valor Presente de Flujos de Caja	Porcentaje	Días	Valor Presente de Flujos de Caja	Porcentaje
175,9	\$ (3.014.073.718,80)	-111%	143,0	\$ 4.544.211.074,26	167%	206,2	\$ 1.134.915.387,89	41,6%
165,9	\$ (1.695.527.787,21)	-62%	133,0	\$ 4.180.552.867,71	153%	196,2	\$ 1.453.116.318,62	53,3%
155,9	\$ (462.255.445,38)	-17%	123,0	\$ 3.816.894.661,17	140%	186,2	\$ 1.771.317.249,35	65,0%
145,9	\$ 685.743.306,69	25%	113,0	\$ 3.453.236.454,62	127%	176,2	\$ 2.089.518.180,08	76,7%
135,9	\$ 1.748.468.468,99	64%	103,0	\$ 3.089.578.248,08	113%	166,2	\$ 2.407.719.110,80	88,3%
125,9	\$ 2.725.920.041,53	100%	93,0	\$ 2.725.920.041,53	100%	156,2	\$ 2.725.920.041,53	100,0%
115,9	\$ 3.618.098.024,31	133%	83,0	\$ 2.362.261.834,98	87%	146,2	\$ 3.044.120.972,26	111,7%
105,9	\$ 4.425.002.417,32	162%	73,0	\$ 1.998.603.628,44	73%	136,2	\$ 3.362.321.902,98	123,3%
95,9	\$ 5.146.633.220,57	189%	63,0	\$ 1.634.945.421,89	60%	126,2	\$ 3.680.522.833,71	135,0%
85,9	\$ 5.782.990.434,05	212%	53,0	\$ 1.271.287.215,35	47%	116,2	\$ 3.998.723.764,44	146,7%
75,9	\$ 6.334.074.057,77	232%	43,0	\$ 907.629.008,80	33%	106,2	\$ 4.316.924.695,17	158,4%

*Elaborado por: Aleyda Esther Moreno Rodríguez  
Angela Andrea Rodríguez Giraldo  
Julieta Vanesa Rivera Suarez.*

## **DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE REDES INTELIGENTES LIMITADA se encuentra ubicada dentro de la ciudad de Bogotá catalogada como Pequeña empresa dentro del sector eléctrico en la implementación de soluciones para construcciones de importante magnitud. Es una compañía prestadora de servicios en el área de ingeniería Eléctrica y Comunicaciones centra su propuesta de valor agregado en el desarrollo integral de soluciones incorporando tecnología respaldada por proveedores nacionales e internacionales mediante acuerdos comerciales de representación y soporte.

## **EL PROBLEMA**

### **Objetivo General**

Formular, basado en la construcción y el análisis a través de un modelo financiero, estrategias para la empresa INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE REDES INTELIGENTES LIMITADA que permitan optimizar el manejo de su capital de trabajo con el propósito de aumentar la generación de valor de la compañía durante los próximos 5 años.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las oportunidades de mejora con base en el comportamiento de los inductores de valor.
- Implementar un modelo financiero que le permita a la compañía prever los resultados del ejercicio para los siguientes 5 años para evaluar detalladamente y periódicamente la generación de valor de la empresa.
- Estimar un rango de valores de mercado de la empresa INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE REDES INTELIGENTES LIMITADA, mediante la elaboración de modelo financiero, basados en hipótesis de comportamiento

## **DIAGNÓSTICO**

### **Análisis Cualitativo**

La valoración de la empresa INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE REDES INTELIGENTES LIMITADA, está compuesto por el análisis de la información histórica y el respectivo diagnóstico, para lo cual se tuvo en cuenta la información financiera de Balance General y Estado de Resultados de los últimos seis años; partiendo de proyecciones y supuestos macroeconómicos se modeló el comportamiento de los siguientes 5 años y obtuvieron los inductores de valor necesarios para encontrar las oportunidades de mejora en términos de costos, gastos, deuda y capital de trabajo, esto con el propósito de entender el comportamiento actual de la compañía respecto a la creación o destrucción de valor y así establecer las propuestas de optimización, teniendo en cuenta las proyecciones macroeconómicas y supuestos a nivel de estrategias operativas y financieras, el comportamiento del mercado y la comparación con la competencia.

### **Análisis Cuantitativo**

#### **Balance General**

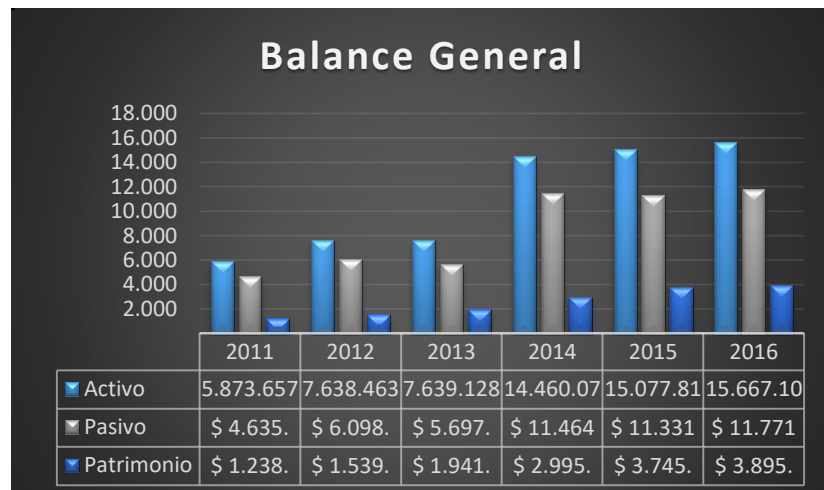
En el balance general se evidencia la importante participación que tiene la cartera en el total activo, esto ocurre ya que el 90% de las ventas de la empresa se realizan a crédito, con plazos que oscilan entre 60 y 90 días,

Los inventarios representan el 30% del total del activo ya que estos son de las obras que actualmente tiene la empresa en curso.

Respecto a los activos fijos, la empresa compro un vehículo que le ayuda en el momento de hacer entregas para las obras que se están llevando a cabo, lo que originó un aumento en los bienes raíces, pero al mismo tiempo un aumento proporcional en las obligaciones financieras a largo plazo, aunque dichas obligaciones financieras no sean representativas en el pasivo como lo es la deuda a proveedores al cierre de cada ejercicio.

En cuanto al patrimonio se observa una capitalización por parte de los socios con un aporte realizado en el año 2012 conservando su capital y evidenciando que la empresa logra obtener ganancia en los últimos años que oscilan entre el 10% y 13%.

## Balance General 2011 a 2016



## Estado de Resultados

El crecimiento constante de los ingresos es uno de los puntos a resaltar dentro del estado de resultados, este se debe a los nuevos contratos realizados con grandes empresas y proyectos como es el edificio paralelo 108.

Se observa que las ventas de la empresa se han sostenido con un crecimiento promedio del 4,3%. Se evidencia que la utilidad bruta ha venido presentando un aumento entre los años 2012 y 2016, lo que permite ver que la compañía tiene un control fuerte con respecto a los costos de ventas; la utilidad o pérdida operacional se ve afectada en gran medida por los gastos operacionales a pesar que los administrativos en el año 2013 se elevaron en gran manera.

De la misma manera en que han aumentado los costos, los gastos también han crecido, aunque la empresa ha trabajado en la reducción de gastos de personal.

Como consecuencia de estos aumentos de costos y gastos la compañía ha presentado periodos en los cuales dicha utilidad no ha logrado crecer en relación al año anterior, respecto a la utilidad neta el promedio de crecimiento ha sido positivo, evitando que la empresa presente pérdidas en algún periodo.

## Tabla Estado de Resultados 2012 – 2016

(Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)

	2.016	2.015	2.014	2.013	2.012
INGRESOS OPERACIONALES	21.860.738.035	20.966.456.399	17.031.383.151	15.151.515.870	10.372.369.471
COSTOS DE VENTAS	18.029.541.884	17.562.504.831	14.004.986.081	10.337.545.904	8.651.751.841
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>3.831.196.151</b>	<b>3.403.951.568</b>	<b>3.026.397.070</b>	<b>4.813.969.966</b>	<b>1.720.617.630</b>
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	832.545.372	680.659.280	448.533.693	3.186.388.464	407.185.845
GASTOS OPERACIONALES	1.030.320.009	815.567.832	623.215.264	682.603.436	672.165.983
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>1.968.330.770</b>	<b>1.907.724.456</b>	<b>1.954.648.113</b>	<b>944.978.066</b>	<b>641.265.802</b>
INGRESOS NO OPERACIONALES	60.352.464	82.554.449	35.878.969	45.802.997	41.886.194
GASTOS NO OPERACIONALES	685.124.823	616.993.965	397.966.187	376.800.177	270.858.163
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1.343.558.411</b>	<b>1.373.284.940</b>	<b>1.592.560.895</b>	<b>613.980.886</b>	<b>412.293.833</b>
IMPUESTOS DE RENTA AÑO ANTERIOR Y PROVISIÓN	595.731.000	746.239.387	538.875.700	211.770.030	111.095.000
Reserva Legal			-		30.119.883
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO LUEGO DE RESERVA</b>	<b>747.827.411</b>	<b>627.045.553</b>	<b>1.053.685.195</b>	<b>402.210.856</b>	<b>271.078.950</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la empresa Intelred

## Flujo de Caja

### Tabla Flujo de Caja

(Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)

FLUJO DE CAJA LIBRE	2012	2013	2014	2015	2016
Utilidad Neta	\$ 301.198.833,00	\$ 402.210.855,00	\$ 1.053.685.096,00	\$ 750.366.501,00	\$ 149.830.926,00
Depreciaciones propiedades planta y equipo	\$ 39.149.150,00	\$ 49.840.812,00	\$ 45.558.468,00	\$ 10.419.609,00	\$ 108.935.432,00
FGO	\$ 340.347.983,00	\$ 452.051.667,00	\$ 1.099.243.564,00	\$ 760.786.110,00	\$ 258.766.358,00
Deudores	\$ (974.218.664,00)	\$ (1.462.413.402,00)	\$ (2.775.959.721,00)	\$ 258.661.778,00	\$ (1.593.452.367,00)
Inventarios	\$ (1.037.850.283,00)	\$ 1.267.477.104,00	\$ (4.052.244.893,00)	\$ (350.208.111,00)	\$ 1.491.014.305,00
Cuentas por pagar	\$ 82.035.246,00	\$ 126.342.997,00	\$ (170.612.301,00)	\$ 145.200.896,00	\$ 227.762.240,00
Obligaciones laborales	\$ 91.763.318,00	\$ (66.687.672,00)	\$ 143.760.710,00	\$ 62.395.573,00	\$ 21.194.506,00
Impuestos gravámenes y tasas	\$ 23.149.426,00	\$ 20.310.766,00	\$ 17.648.107,00	\$ 161.827.378,00	\$ 565.949.485,00
Pasivos a largo plazo	\$ 733.404.883,00	\$ (218.334.629,00)	\$ 990.176.638,00	\$ 551.228.517,00	\$ 513.633.868,00
Otros pasivos	\$ 426.561.561,00	\$ (563.441.636,00)	\$ 2.315.940.459,00	\$ 842.109.162,00	\$ (1.107.964.709,00)
Pasivos diferidos	\$ (163.287.428,00)	\$ (75.816.575,00)	\$ (108.589.960,00)		
Proveedores	\$ 435.830.988,00	\$ (31.145.666,00)	\$ 3.325.673.401,00	\$ (1.605.773.333,00)	\$ 147.294.172,00
Diferencia KW	\$ (382.610.953,00)	\$ (1.003.708.713,00)	\$ (314.207.560,00)	\$ 65.441.860,00	\$ 265.431.500,00
<b>CAJA GENERADA POR OPERACIÓN</b>	<b>\$ (42.262.970,00)</b>	<b>\$ (551.657.046,00)</b>	<b>\$ 785.036.004,00</b>	<b>\$ 826.227.970,00</b>	<b>\$ 524.197.858,00</b>
Propiedad planta y equipo	\$ (37.199.999,00)	\$ (336.737.391,00)	\$ (271.796.220,00)	\$ (495.000.000,00)	\$ (366.265.331,00)
Participación activos	\$ 127.728.633,00	\$ 75.816.575,00	\$ 248.286.033,00		
Intangibles	\$ -	\$ 77.954.000,00	\$ (12.916.000,00)	\$ 12.916.000,00	\$ -
CAPEX	\$ 90.528.634,00	\$ (182.966.816,00)	\$ (36.426.187,00)	\$ (482.084.000,00)	\$ (366.265.331,00)
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ 48.265.664,00</b>	<b>\$ (734.623.862,00)</b>	<b>\$ 748.609.817,00</b>	<b>\$ 344.143.970,00</b>	<b>\$ 157.932.527,00</b>
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ 9.250.000,00	\$ 36.000.000,00	\$ 9.750.000,00
Disponible	\$ (117.585.449,00)	\$ (327.396.510,00)	\$ (7.377.658,00)	\$ 18.525.997,00	\$ 219.776.579,00
Obligaciones financieras	\$ 165.851.113,00	\$ (407.227.352,00)	\$ 746.737.475,00	\$ 289.617.973,00	\$ (71.594.052,00)
	\$ 48.265.664,00	\$ (734.623.862,00)	\$ 748.609.817,00	\$ 344.143.970,00	\$ 157.932.527,00
Validador	0	0	0	0	0
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>48.265.664</b>	<b>-734.623.862</b>	<b>748.609.817</b>	<b>344.143.970</b>	<b>157.932.527</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros de la empresa Intelred

En relación a este estado financiero se observa que el flujo de caja neto, en uno de los 5 periodos comparados, es negativo, esto se presenta como resultado de varios factores, entre ellos altos costos de financiación que afectan la utilidad antes de impuestos de manera significativa generando poco flujo para cubrir las obligaciones.

En el periodo que esta negativo la compañía debe recurrir a solicitar préstamos lo que aumenta su deuda financiera y que por el modelo de empresa siempre se maneje a largo plazo generando más intereses y obligaciones financieras por pagar

## DOFA

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo poder de negociación con los proveedores Internacionales.</li> <li>- Alto número de días de cartera con clientes.</li> <li>- Activos improductivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto volumen de ventas.</li> <li>- Optimizar las condiciones de pago de los clientes para mejorar el recaudo.</li> <li>- Diversificar el ingreso con actividades paralelas a la operación de la compañía.</li> <li>- Sector de construcción (Clientes) en crecimiento</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento y reconocimiento en el mercado de la marca.</li> <li>- Confianza de los proveedores y los clientes.</li> <li>- Experiencia y trayectoria, referencias de clientes importantes en el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiación con los proveedores que puede convertirse en un problema a largo plazo.</li> <li>- Dependencia del crecimiento del sector de la construcción.</li> <li>- Variación en los precios de los productos importados por efecto de la TRM.</li> <li>- Múltiples competidores con menores costos.</li> </ul>

Las principales fortalezas de compañía están en su trayectoria en el mercado, lo que les permite tener un posicionamiento de marca sólido, mantenerse con las cuentas actuales e incursionar en otras nuevas.

Sus Oportunidades están en términos financieros, en aprovechar el volumen del ingreso de su compañía y optimizarlo de forma que mejore la rentabilidad, es un negocio que maneja muy buen flujo pero que al final del ejercicio no es equivalente con el margen.

Sus debilidades están en las variables que hoy no controlan como los proveedores internacionales con los que sus acuerdos son estándar, de igual forma los días de cartera que tienen con los clientes sobre los que se rigen las contrataciones de forma general para todos los proveedores y el proceso de culminación y recibo a satisfacción de la obra.

Sus amenazas, están en el riesgo que representa la forma como manejan el pago con los proveedores que en el largo plazo puede convertirse en un problema que ocasione el retiro de acuerdos con muchos de ellos; por otro lado, el riesgo propio del sector de la construcción al que está expuesto la compañía por estar en este sus clientes.

## RESULTADOS

### Estrategias planteadas.

Con base en el análisis de sensibilidad del periodo de cartera, periodo de proveedores y periodo de inventarios, se plantean dos estrategias, la reducción de días de cartera mediante incentivo de descuento por pronto pago y el aprovechamiento de los activos ocioso mediante la construcción, en este, de locales que se arrendarán.

## PROYECCIÓN DE INGRESOS

Al momento de proyectar el crecimiento de las ventas se tuvo en cuenta la proyección de la inflación del país, el crecimiento en el sector de construcción y el crecimiento del PIB.

Valores supuestos ingresos operacionales.

(Cifras expresadas en miles de pesos colombianos)

	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 23.419.562.119,28	\$ 25.138.647.909,95	\$ 27.272.899.006,59	\$ 29.398.121.116,10	\$ 31.602.092.376,55
Ingresos Propios	\$ 23.419.562.119,28	\$ 25.138.647.909,95	\$ 27.272.899.006,59	\$ 29.398.121.116,10	\$ 31.602.092.376,55

Fuente: Elaboración propia con base en los datos proporcionados por la compañía.

Para la proyección del crecimiento de las ventas, se tuvo en cuenta tres variables importantes el crecimiento del sector y el PIB y la inflación ya que tienen un comportamiento similar al de las ventas de la compañía 7,01%.

## Flujo de caja Libre Proyectado

A continuación se muestran los resultados de los análisis de escenarios de acuerdo con las estrategias propuestas:

Escenario sin aplicaciones de estrategias:

Flujo de caja libre sin aplicar estrategias.

FLUJO DE CAJA LIBRE	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad Neta	\$ 515.518.405,48	\$ 1.157.633.512,10	\$ 1.825.018.977,05	\$ 2.484.460.451,54	\$ 2.484.460.451,54
Depreciaciones propiedades planta y equipo	\$ 94.895.156,00	\$ 94.895.156,00	\$ 70.247.890,00	\$ 78.895.156,00	\$ 78.895.156,00
FGO	\$ 610.413.561,48	\$ 1.252.528.668,10	\$ 1.895.266.867,05	\$ 2.563.355.607,54	\$ 2.563.355.607,54
Deudores	\$ 555.780.822,66	\$ (1.746.850.978,66)	\$ 251.869.233,12	\$ (1.727.236.000,46)	\$ 1.715.708.172,27
Inventarios	\$ (2.321.805.060,08)	\$ 1.456.684.045,12	\$ (2.530.734.848,70)	\$ 1.461.227.836,10	\$ (1.461.227.836,10)
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones laborales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos gravámenes y tasas	\$ 711.880.914,63	\$ (183.063.038,68)	\$ (168.038.246,30)	\$ (167.145.302,01)	\$ -
Pasivos a largo plazo	\$ (308.309.649,93)	\$ (925.252.272,63)	\$ (925.252.272,63)	\$ (411.295.081,80)	\$ 0,00
Otros pasivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores	\$ 1.876.252.670,71	\$ (1.287.835.041,68)	\$ 2.018.357.611,78	\$ (1.290.925.530,37)	\$ 1.290.925.530,37
Diferencia KW	\$ 513.799.697,99	\$ (2.686.317.286,54)	\$ (1.353.798.522,73)	\$ (2.135.374.078,54)	\$ 1.545.405.866,54
CAJA GENERADA POR OPERACIÓN	\$ 1.124.213.259,47	\$ (1.433.788.618,43)	\$ 541.468.344,33	\$ 427.981.529,09	\$ 4.108.761.474,09
Propiedad planta y equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Participación activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAPEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 1.124.213.259,47	\$ (1.433.788.618,43)	\$ 541.468.344,33	\$ 427.981.529,09	\$ 4.108.761.474,09
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Disponibles	\$ 1.137.722.348,10	\$ (1.423.303.052,33)	\$ 553.642.086,57	\$ 439.892.859,47	\$ 4.119.628.811,47
Obligaciones financieras	\$ (13.509.088,64)	\$ (10.485.566,10)	\$ (12.173.742,24)	\$ (11.911.330,47)	\$ (10.867.337,38)
	\$ 1.124.213.259,47	\$ (1.433.788.618,43)	\$ 541.468.344,33	\$ 427.981.529,09	\$ 4.108.761.474,09
Validador	0	-0	0	0	0
	2017	2018	2019	2020	2021
FLUJO DE CAJA LIBRE	1.124.213.259	-1.433.788.618	541.468.344	427.981.529	4.108.761.474

Fuente: Elaboración propia con base en los datos proporcionados por la compañía

Escenario recuperación de cartera:

Flujo de caja libre con estrategias de recuperación de cartera.

FLUJO DE CAJA LIBRE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad Neta	\$ 301.198.833,00	\$ 402.210.855,00	\$ 1.053.685.096,00	\$ 750.366.501,00	\$ 149.830.926,00	\$ 510.505.694,22	\$ 1.103.826.877,02	\$ 1.669.352.909,44	\$ 2.148.867.971,40	\$ 2.148.867.971,40
Depreciaciones propiedades planta y equipo	\$ 39.149.150,00	\$ 49.840.812,00	\$ 45.558.468,00	\$ 10.419.609,00	\$ 108.935.432,00	\$ 94.895.156,00	\$ 94.895.156,00	\$ 70.247.890,00	\$ 78.895.156,00	\$ 78.895.156,00
FGO	\$ 340.347.983,00	\$ 452.051.667,00	\$ 1.099.243.564,00	\$ 760.786.110,00	\$ 258.766.358,00	\$ 605.400.850,22	\$ 1.198.722.033,02	\$ 1.739.600.799,44	\$ 2.227.763.127,40	\$ 2.227.763.127,40
Deudores	\$ (974.218.664,00)	\$ (1.462.413.402,00)	\$ (2.775.959.721,00)	\$ 258.661.778,00	\$ (1.593.452.367,00)	\$ 694.837.657,80	\$ (560.210.410,13)	\$ 1.689.887.346,67	\$ 1.028.352.255,07	\$ 711.837.889,80
Inventarios	\$ (1.037.850.283,00)	\$ 1.267.477.104,00	\$ (4.052.244.893,00)	\$ (350.208.111,00)	\$ 1.491.014.305,00	\$ (2.324.850.848,17)	\$ 1.430.082.014,91	\$ (2.566.023.925,25)	\$ 1.387.191.300,56	\$ (1.387.191.300,56)
Cuentas por pagar	\$ 82.035.246,00	\$ 126.342.997,00	\$ (170.612.301,00)	\$ 145.200.896,00	\$ 227.762.240,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones laborales	\$ 91.763.318,00	\$ (66.687.672,00)	\$ 143.760.710,00	\$ 62.395.573,00	\$ 21.194.506,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos gravámenes y tasas	\$ 23.149.426,00	\$ 20.310.766,00	\$ 17.648.107,00	\$ 161.827.378,00	\$ 565.949.485,00	\$ 711.880.914,63	\$ (183.063.038,68)	\$ (168.038.246,30)	\$ (167.145.302,01)	\$ -
Pasivos a largo plazo	\$ 733.404.883,00	\$ (218.334.629,00)	\$ 990.176.638,00	\$ 551.228.517,00	\$ 513.633.868,00	\$ (308.309.649,93)	\$ (925.252.272,63)	\$ (925.252.272,63)	\$ (411.295.081,80)	\$ 0,00
Otros pasivos	\$ 426.561.561,00	\$ (563.441.636,00)	\$ 2.315.940.459,00	\$ 842.109.162,00	\$ (1.107.964.709,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos diferidos	\$ (163.287.428,00)	\$ (75.816.575,00)	\$ (108.589.960,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores	\$ 435.830.988,00	\$ (31.145.666,00)	\$ 3.325.673.401,00	\$ (1.605.773.333,00)	\$ 147.294.172,00	\$ 1.878.324.283,09	\$ (1.269.741.499,54)	\$ 2.042.359.704,43	\$ (1.240.569.103,99)	\$ 1.240.569.103,99
Diferencia KW	\$ (382.610.953,00)	\$ (1.003.708.713,00)	\$ (314.207.560,00)	\$ 65.441.860,00	\$ 265.431.500,00	\$ 651.882.357,42	\$ (1.508.185.206,08)	\$ 72.932.606,92	\$ 596.534.067,83	\$ 565.215.693,24
CAJA GENERADA POR OPERACIÓN	\$ (42.262.970,00)	\$ (551.657.046,00)	\$ 785.036.004,00	\$ 836.227.970,00	\$ 524.197.858,00	\$ 1.257.283.207,65	\$ (309.463.173,06)	\$ 1.812.533.406,37	\$ 2.824.297.195,23	\$ 2.792.978.820,64
Propiedad planta y equipo	\$ (37.199.999,00)	\$ (336.737.391,00)	\$ (271.796.220,00)	\$ (495.000.000,00)	\$ (366.265.331,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Participación activos	\$ 127.728.633,00	\$ 75.816.575,00	\$ 248.286.033,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intangibles	\$ -	\$ 77.954.000,00	\$ (12.916.000,00)	\$ 12.916.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAPEX	\$ 90.528.634,00	\$ (182.966.816,00)	\$ (36.426.187,00)	\$ (482.084.000,00)	\$ (366.265.331,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 48.265.664,00	\$ (734.623.862,00)	\$ 748.609.817,00	\$ 344.143.970,00	\$ 157.932.527,00	\$ 1.257.283.207,65	\$ (309.463.173,06)	\$ 1.812.533.406,37	\$ 2.824.297.195,23	\$ 2.792.978.820,64
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ 9.250.000,00	\$ 36.000.000,00	\$ 9.750.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Disponibles	\$ (117.585.449,00)	\$ (327.396.510,00)	\$ (7.377.658,00)	\$ 18.525.997,00	\$ 219.776.579,00	\$ 1.270.792.296,28	\$ (298.977.606,96)	\$ 1.824.707.148,61	\$ 2.836.208.525,70	\$ 2.803.846.158,02
Obligaciones financieras	\$ 165.851.113,00	\$ (407.227.352,00)	\$ 746.737.475,00	\$ 289.617.973,00	\$ (71.594.052,00)	\$ (13.509.088,64)	\$ (10.485.566,10)	\$ (12.173.742,24)	\$ (11.911.330,47)	\$ (10.867.337,38)
	\$ 48.265.664,00	\$ (734.623.862,00)	\$ 748.609.817,00	\$ 344.143.970,00	\$ 157.932.527,00	\$ 1.257.283.207,65	\$ (309.463.173,06)	\$ 1.812.533.406,37	\$ 2.824.297.195,23	\$ 2.792.978.820,64
Validador	0	0	0	0	0	0	-0	-0	0	0
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
FLUJO DE CAJA LIBRE	48.265.664	-734.623.862	748.609.817	344.143.970	157.932.527	1.257.283.208	-309.463.173	1.812.533.406	2.824.297.195	2.792.978.821



Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la compañía.

## CONCLUSIONES

- Con base en el análisis de sensibilidad de los inductores analizados, se concluye que la rotación de cartera es la variable con mayor sensibilidad para los resultados de la compañía; se puede encontrar que el periodo de recuperación de la misma alcanza a llegar hasta 126 días en el año 2016 por lo que se hace necesario atacar esta situación; aplicando los planteamientos sugeridos puede llevarse este indicador hasta 90 días en las proyecciones anuales.
- En el modelo financiero se plantearon 4 posibles situaciones que le permitirán a la compañía conocer el impacto para los próximos 5 años, el escenario actual conservando las condiciones de la compañía, el segundo implementando un proyecto de aprovechamiento del terreno de Casa Torremolinos” para la construcción de locales y arriendo de los mismos, orientada a la optimización de los activos y el tercero orientado a la disminución de la rotación de cartera, mediante el incentivo de descuento por pronto pago, mejorando el flujo de caja y los posibles usos de los recursos en pro de maximizar el valor de la compañía y el ultimo el cual lo componen, el proyecto de construcción más el incentivo de pronto pago mediante descuento del 5% a los clientes.
- Una vez se plantearon las estrategias, el valor de la empresa se calcula trayendo los flujos futuros de los años proyectados encontrando que el más beneficioso para la compañía, en el escenario, en donde se reduce el impacto de la recuperación a 90 días de cartera, ya que este reflejaría rendimientos favorables y se recomendaría tomar esta estrategia para aumentar el valor de la empresa INTELRED.

## RECOMENDACIONES

1. Como mecanismo de control sobre las estrategias de la compañía, se recomienda realizar un seguimiento a los indicadores e inductores de valor con base en las estimaciones desarrolladas en el presente trabajo, de tal manera que la empresa pueda tomar decisiones y reorientar las estrategias en la medida en que la situación lo requiera, prestando especial atención a indicadores de rotación, palanca de crecimiento, márgenes y nivel de endeudamiento.
2. Implementar rápidamente la estrategia de descuento por pronto pago pues es factible su desarrollo en el corto plazo y presenta beneficios importantes para la compañía.

# **VALORACIÓN DE LA EMPRESA INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE REDES INTELIGENTES LTDA (2012-2016)**



**ALEYDA ESTHER MORENO RODRÍGUEZ  
ÁNGELA ANDREA RODRÍGUEZ GIRALDO  
JULIETT VANESA RIVERA SUAREZ**

**Bogotá, 28 de Abril de 2017  
Versión 1**

# AGENDA

1. Descripción del Trabajo de Grado
2. Descripción de la Empresa
3. El Problema o El Proyecto.
4. Resultados – Modelo Financiero
5. Conclusiones
6. Recomendaciones
7. Retroalimentación

# 1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

## **Título de Trabajo de Grado**

VALORACIÓN DE LA EMPRESA  
INDUSTRIA COMERCIALIZADORA  
DE REDES INTELIGENTES LTDA

## **Objetivo General**

Formular, basado en la construcción y el análisis a través de un modelo financiero, estrategias para la empresa INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE REDES INTELIGENTES LIMITADA que permitan optimizar el manejo de sus recursos financieros con el propósito de aumentar la generación de valor de la compañía durante los próximos 5 años.

## DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

### Objetivos Específicos

- Identificar las oportunidades de mejora con base en el comportamiento de los inductores de valor.
- Implementar un modelo financiero que le permita a la compañía prever los resultados del ejercicio para los siguientes 5 años para evaluar detalladamente y periódicamente la generación de valor de la empresa.
- Estimar un rango de valores de mercado de la empresa INDUSTRIA COMERCIALIZADORA DE REDES INTELIGENTES LIMITADA, mediante la elaboración de modelo financiero, basados en hipótesis de comportamiento económico del sector, del país y de la información estratégica de la compañía.

## 2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

**Nombre de la empresa:**

Industria Comercializadora de  
Redes Inteligentes LTDA.

**Activos a 31 de diciembre del último  
año:** \$15.667.104.789

**Objeto social:**

Actividades comerciales,  
industriales, técnicas y profesionales  
relacionadas con el sector de  
comunicaciones.

**Ventas a 31 de diciembre del último  
año:** \$ 21.860.738.035

**Años en el mercado:**

Más de 15 años de experiencia en el  
sector.

**Número de empleados:** 243 Directos y  
70 Indirectos

De acuerdo a lo establecido en la **Ley  
905 de 2004**, la empresa se clasifica  
como **pequeña**

## DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA



**Productos o servicios de la empresa:** Ingeniería eléctrica y comunicaciones: Suministro, Instalación, Montaje, Mantenimiento Preventivo y/o Correctivo, Soporte Técnico, Asesoría, Diseño, Proyectos, Interventorías y Soluciones Completas a todo costo.



# ARTURO CALLE

## DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

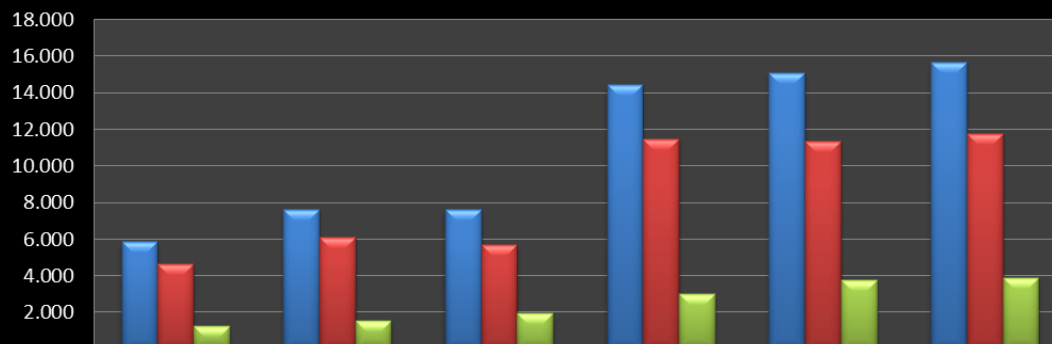
### Participación de la competencia en el mercado.

Esta organización ocupa el puesto 53 con el 0,44% de participación en el mercado. La industria está liderada por la compañía Arquitectura y concreto SAS ubicada en la ciudad de Medellín, con una participación del 4,7%, seguido por Furel S.A con el 4,01%.



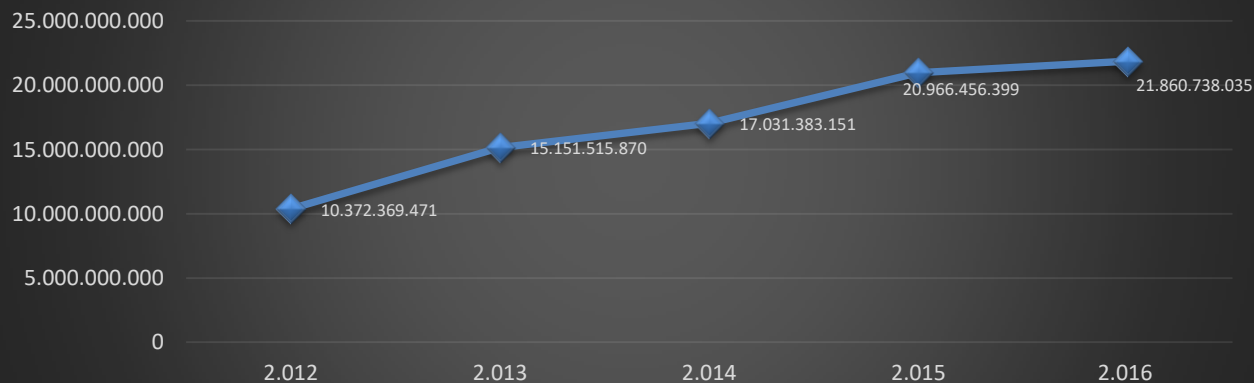


### Balance General

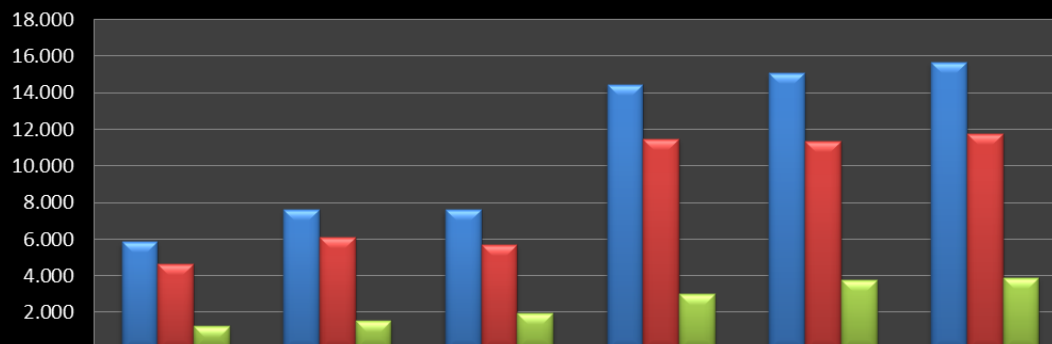


	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Activo	\$ 5.873.657.35	\$ 7.638.463.07	\$ 7.639.128.86	\$ 14.460.073.5	\$ 15.077.810.2	\$ 15.667.104.7
Pasivo	\$ 4.635.280.73	\$ 6.098.887.61	\$ 5.697.342.55	\$ 11.464.602.1	\$ 11.331.972.3	\$ 11.771.435.9
Patrimonio	\$ 1.238.376.62	\$ 1.539.575.45	\$ 1.941.786.30	\$ 2.995.471.40	\$ 3.745.837.90	\$ 3.895.668.83

### Crecimiento en las ventas

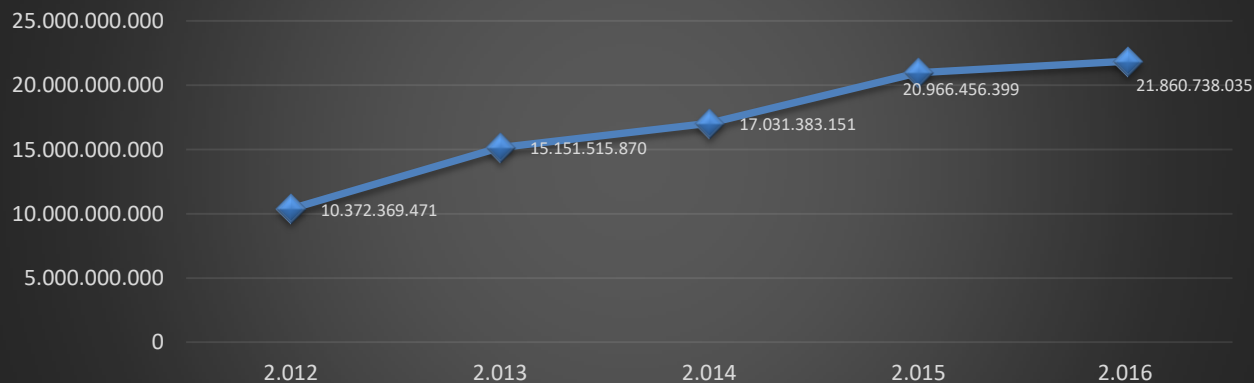


### Balance General

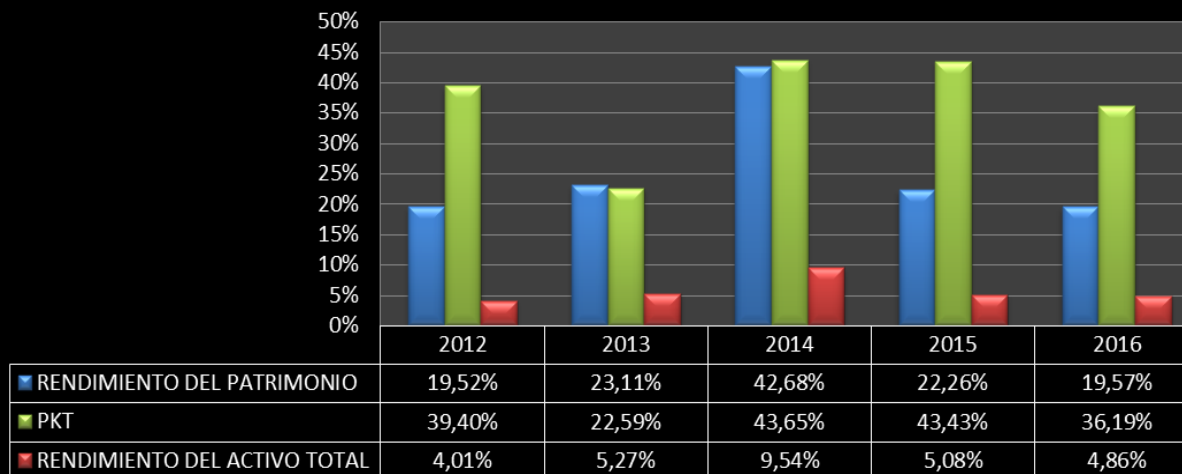


	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Activo	\$ 5.873.657.35	\$ 7.638.463.07	\$ 7.639.128.86	\$ 14.460.073.5	\$ 15.077.810.2	\$ 15.667.104.7
Pasivo	\$ 4.635.280.73	\$ 6.098.887.61	\$ 5.697.342.55	\$ 11.464.602.1	\$ 11.331.972.3	\$ 11.771.435.9
Patrimonio	\$ 1.238.376.62	\$ 1.539.575.45	\$ 1.941.786.30	\$ 2.995.471.40	\$ 3.745.837.90	\$ 3.895.668.83

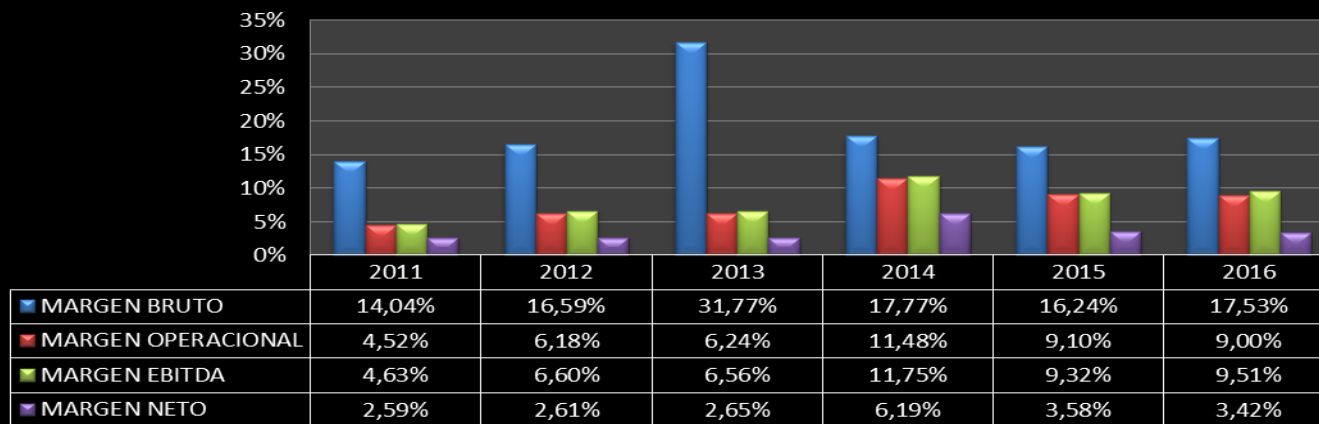
### Crecimiento en las ventas



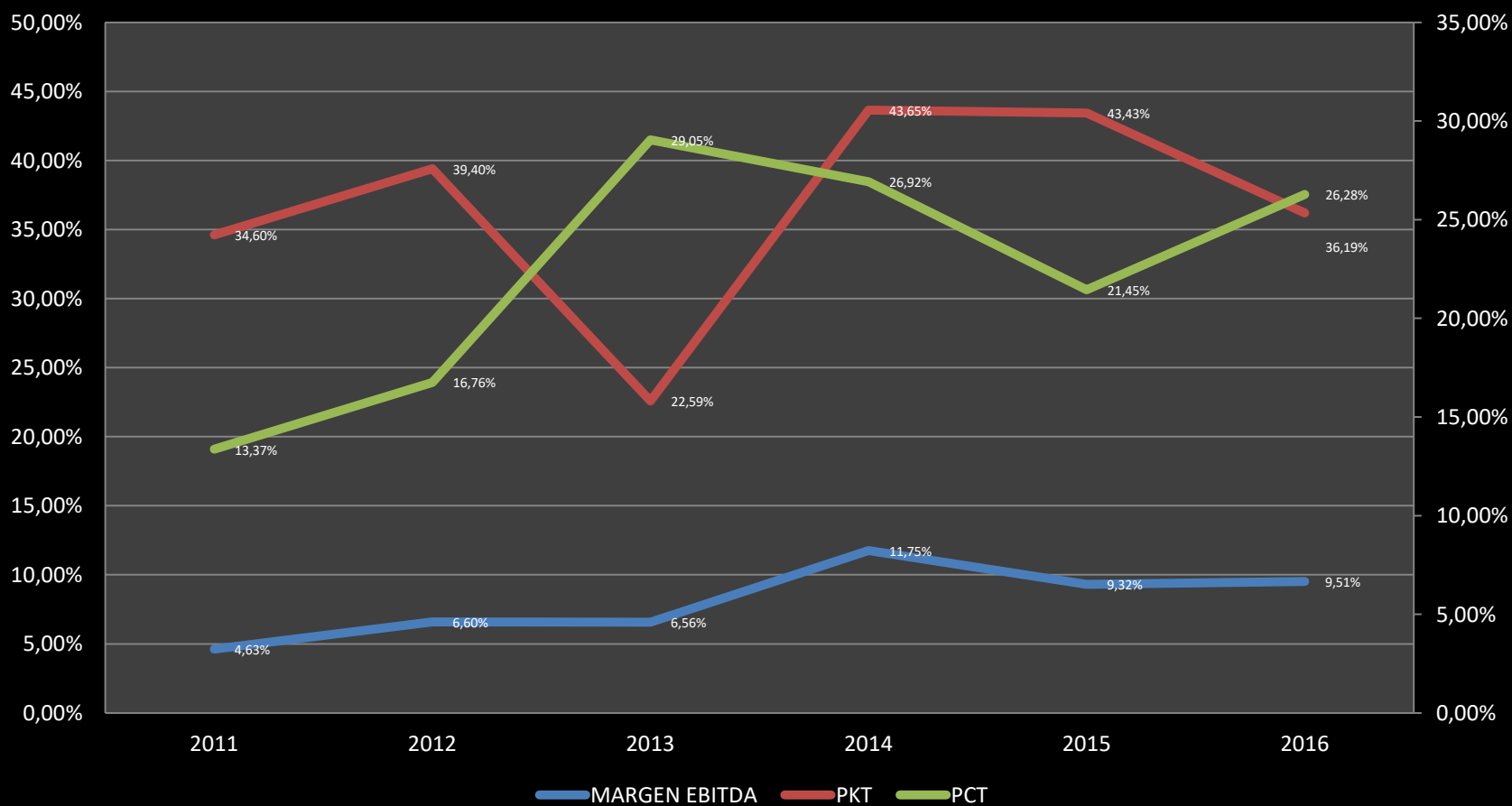
### ROA-ROE -PKT



### Indicadores de rentabilidad

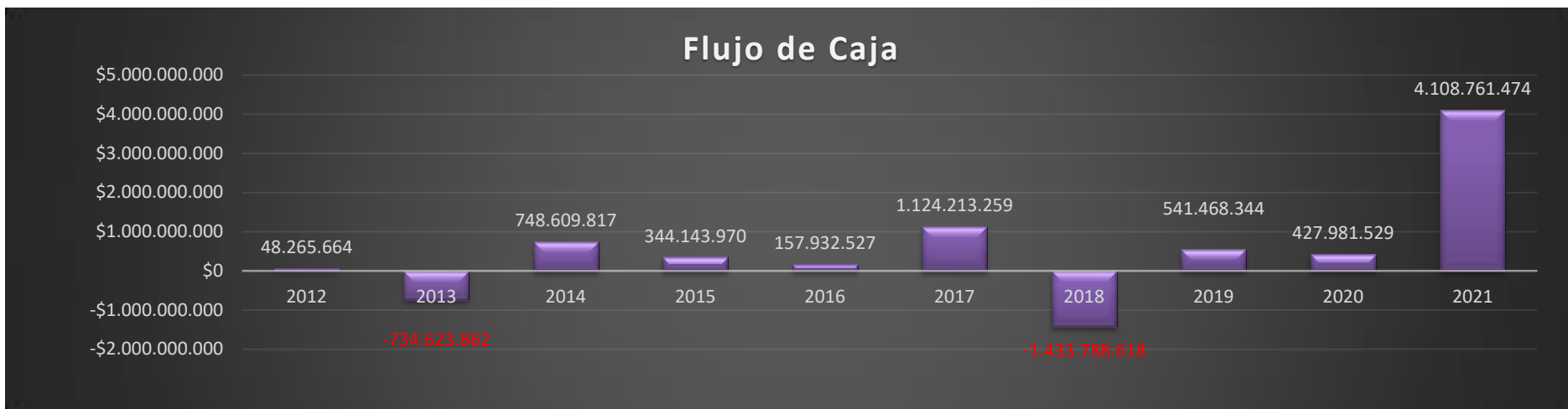


## Palanca de crecimiento



### 3. EL PROBLEMA

Con base en el comportamiento actual de la compañía y de continuar con la gestión financiera de la misma manera que lo ha venido haciendo, para el 2018 se presentará un comportamiento negativo en la liquidez; dado que la empresa muestra ingresos significativos, es necesario plantear estrategias que permitan optimizar el uso de los recursos, mejorar la rentabilidad y evitar la pérdida de valor de la misma.



## RESULTADOS

DIAGNOSTICO ACTUAL	ESTRATEGIAS PROPUESTAS
<b>Rotación de cartera ineficiente</b>	Teniendo en cuenta que la compañía financia el 100% de sus proyectos, le toma muchos días reconocer dichos ingresos, por esto se plantea una estrategia de descuento por pronto pago para reducir los días de crédito y mejorar el indicador asociado.
<b>Activos fijos Ociosos</b>	Se ha encontrado que uno de los terrenos de su propiedad no es productivo en este momento; se propone la construcción de locales y arriendo (Haciendo uso de los mismos) para diversificar el origen de los ingresos y optimizar la productividad de este activo.

## Supuestos.

### Indicadores macroeconómicos

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>PIB</b>	4%	4,90%	4,70%	3,10%	2%	2,30%	3,40%	4%	3,60%	3,70%
<b>Inflación</b>	2,40%	1,90%	3,70%	6,77%	5,75%	4,30%	3,20%	3,60%	3,40%	3,00%
<b>DTF</b>	5,22%	4,06%	4,34%	5,25%	7,27%	6,05%	5,55%	5,55%	5,60%	5,40%
<b>TRM promedio</b>	1798	1.869	2.000	2.743	3.051	2.910	2.900	2.840	2.760	2.710
<b>Impuesto de renta</b>	34%	34%	34%	34%	34%	33%	33%	33%	33%	33%
<b>Tasa libre de riesgo</b>	5,95%	7,26%	6,05%	5,86%	6,32%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%	5,42%

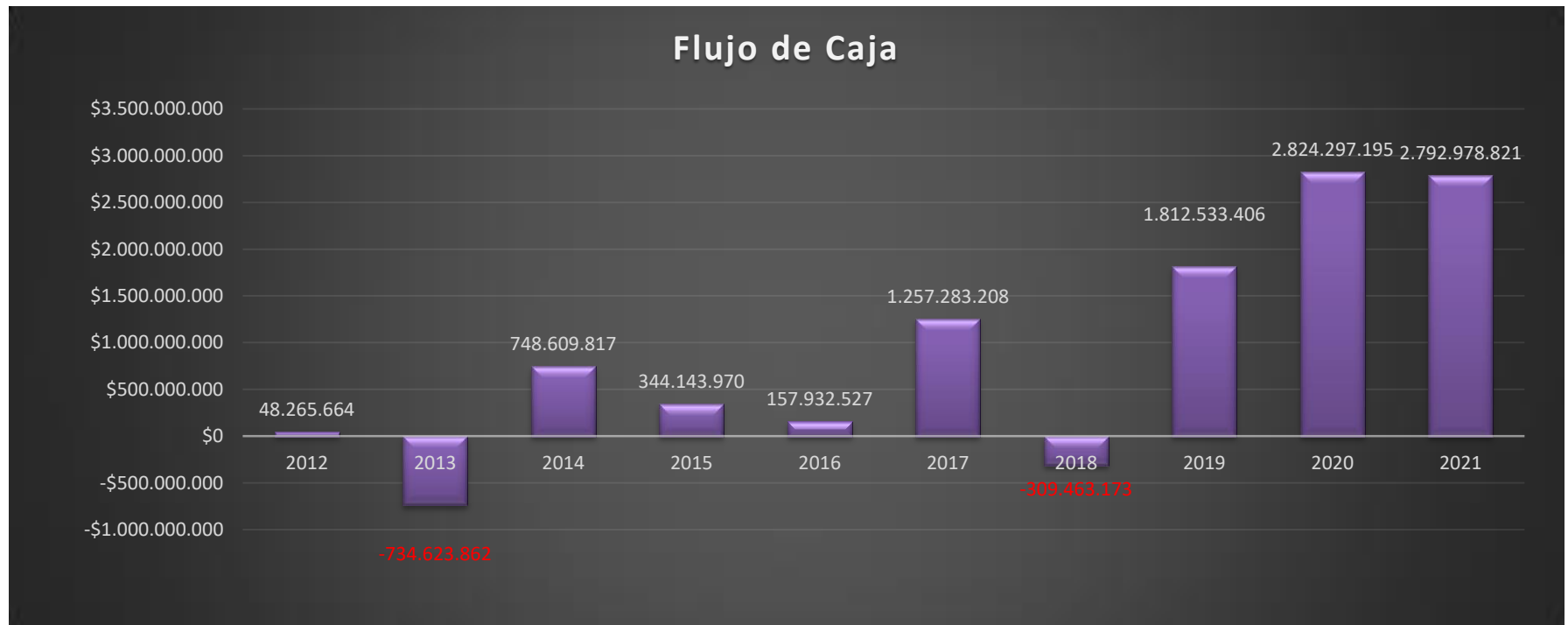
## Supuestos.

### Indicadores sector

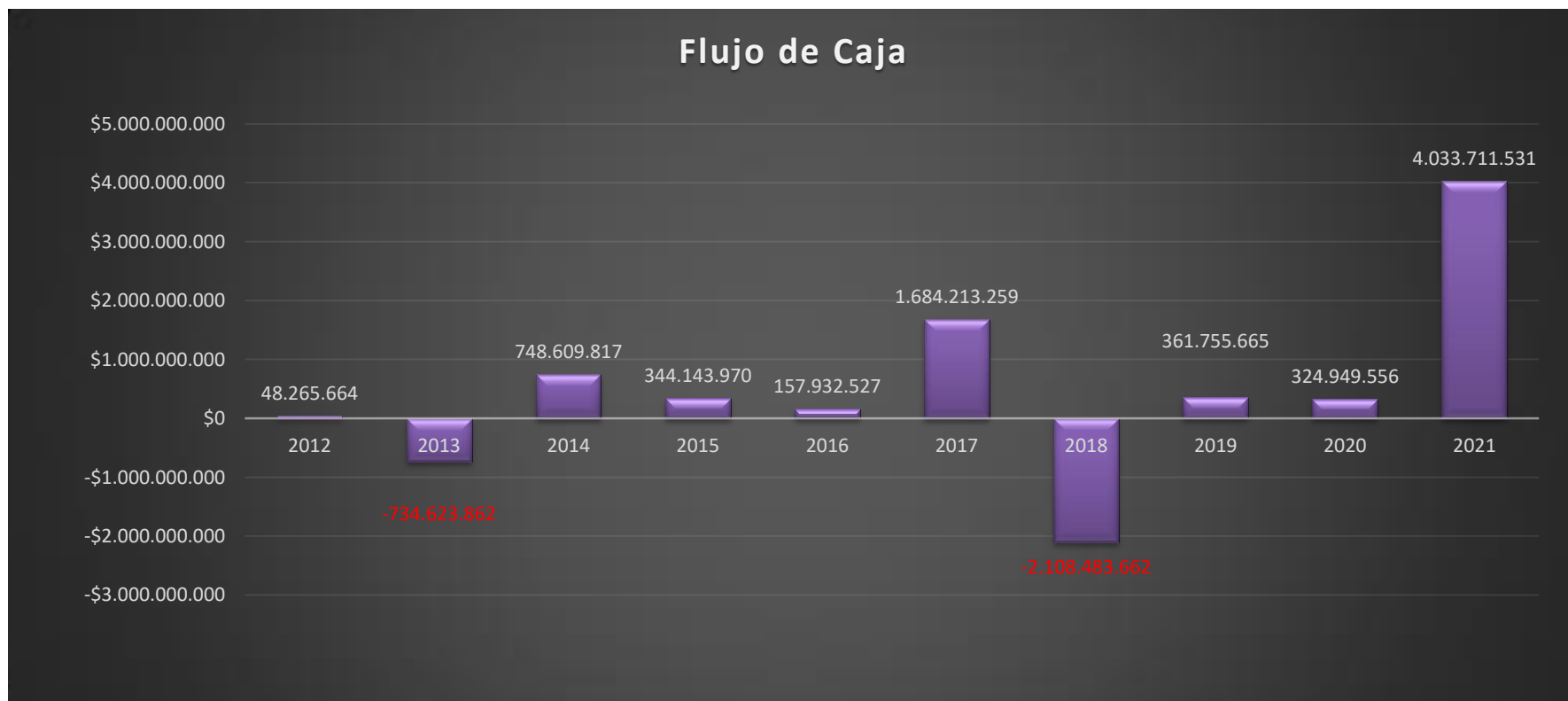
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Crecimiento sector construcción (Beta)	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18
Crecimiento adicional al PIB	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01



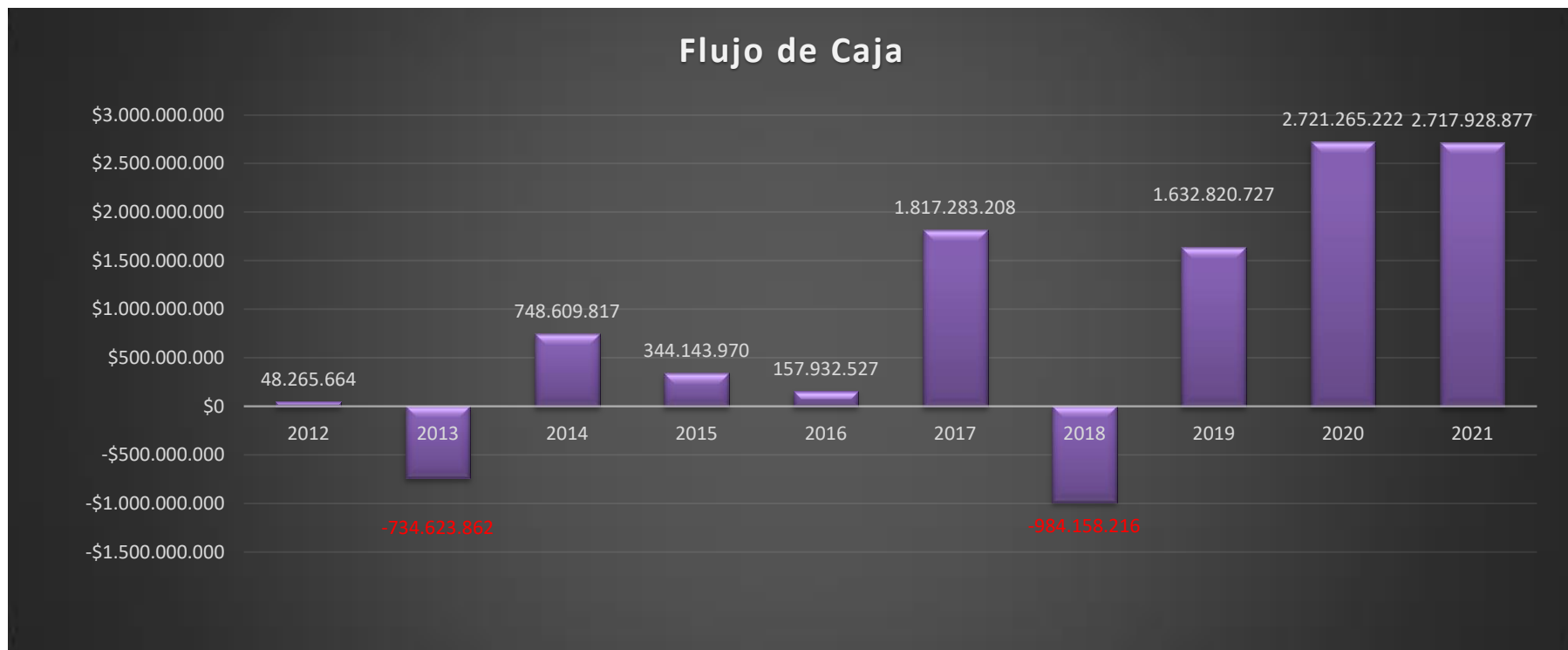
## 4. Estrategia reducción periodo de cartera



## Estrategia Construcción de Locales



## Estrategia reducción periodo de cartera + Construcción de Locales



## CONCLUSIONES

- Con base en la rotación de cartera se puede encontrar que el periodo de recuperación de la misma alcanza a llegar hasta 126 días en el año 2016, por lo que se hace necesario atacar esta situación; si la empresa decide aplicar los planteamientos sugeridos, puede llevarse este indicador hasta 90 días en las proyecciones anuales.
- El escenario optimo, donde se visualiza el impacto del beneficio es el de la recuperación a 90 días de cartera, aquí se plantean descuentos por pronto pago del 5%, aumentando la liquidez de la empresa.

## CONCLUSIONES

- Las estrategias descritas abordaron las debilidades en el recaudo de cartera y flujo de efectivo a partir del otorgamiento de descuentos financieros que terminarían siendo menos costosos que la financiación con entidades financieras, además de fidelizar clientes, adicionalmente se proyecta propuesta unificada para continuar con el crecimiento de los ingresos y aprovechamiento adicional.

## RECOMENDACIONES

- Implementar rápidamente la estrategia de descuento por pronto pago pues es factible su desarrollo en el corto plazo y presenta beneficios importantes para la compañía.
- Definir una política clara de dividendos con el propósito de proteger la generación de valor de la compañía obtenida al final del ejercicio de tal forma que las necesidades de financiación se disminuyan y no generen gastos innecesarios.



## RECOMENDACIONES

- Evaluar los posibles planes de acción para aprovechar los activos improductivos de la compañía.
- Utilizar el modelo financiero diseñado a la medida de IC INTELRED LTDA, para esto puede modificar todas las variables de entrada en la hoja de cálculo principal y escenarios para visualizar las proyecciones en el flujo de caja y gráficas; esto le permitirá tomar decisiones sobre sus posibles cursos de acción.



## **RETROALIMENTACION**

El desarrollo de un proyecto de grado que permita aplicar los conocimientos adquiridos durante el curso de las diferentes materias, permite llevar a la práctica los conceptos planteados; si bien la teoría es la base de todas las especialidades ponerla en el contexto de la vida real ayuda a retener el conocimiento por haberlo experimentado.

Dentro de las principales dificultades afrontadas está encontrar una compañía que confíe en las capacidades y seriedad de un grupo de estudiantes que aunque ya están en un nivel muy por encima de un pregrado aún no tienen la experiencia para analizar y proponer soluciones a problemas que enfrentan en su negocio y que desde su ángulo de visión, no hay manera de solucionar pues ellos si conocen el escenario completo.



Respecto al aporte de la universidad es muy valioso el acompañamiento de los docentes durante la elaboración del trabajo, no aprovecharlo en el momento indicado ocasiona retrocesos y mayor esfuerzo para entender y encontrar el camino adecuado.



Gracias por su amable atención.

